



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

**Comunicación Interna Responsable en organizaciones públicas.
Caso: Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado BUAP**

**Tesis para obtener el título de
Licenciado en Comunicación**

PRESENTA

Yessica Alarcón Acevedo

DIRECTORA DE TESIS

Dra. Hilda Gabriela Hernández Flores

ASESORAS DE LA TESIS

Dra. Paola Eunice Rivera Salas

Dra. Patricia Durán Bravo

H. Puebla de Z. noviembre 2025

Contenido

1	Planteamiento del Problema.....	8
1.1	Introducción al Planteamiento del Problema	8
1.2	Preguntas de Investigación.....	10
1.2.1	Pregunta General	10
1.2.2	Preguntas Específicas	10
1.3	Objetivos de Investigación.....	11
1.3.1	Objetivo General.....	11
1.3.2	Objetivos Específicos	11
1.4	Hipótesis.....	11
1.5	Justificación	11
1.6	Perspectiva Teórica y Metodológica.....	13
1.7	Alcances y Limitaciones.....	14
1.7.1	Alcances.....	14
2	Marco Contextual	15
2.1	Introducción al Marco Contextual	15
2.2	Las Organizaciones	15
2.2.1	Instituciones	17
2.2.2	Instituciones Educativas	19
2.2.3	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	20
2.2.4	Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado	22
2.3	Inicios de la Comunicación Organizacional.....	25
2.3.1	Antecedentes de la Comunicación Interna en las Organizaciones	28
2.3.2	Comunicación Interna de las Organizaciones Bajo Entornos Complejos	29
2.3.3	La Nueva Comunicación Interna: Contexto y Tendencias.....	30
2.3.4	Ética en la Comunicación	31
2.4	Comunicación Responsable.....	32
2.4.1	Antecedentes de la Comunicación Responsable	32
2.4.2	Desarrollo de la Comunicación Interna Responsable	33
2.5	Estado del Arte en Comunicación Interna y Comunicación Responsable	34
3	Capítulo Marco Teórico.....	43
3.1	Introducción	43
3.2	Las Organizaciones	43
3.2.1	Definición de Organización	44
3.2.2	Características de las Organizaciones	44
3.2.3	Tipos de Organizaciones.....	45
3.2.4	Instituciones	47
3.3	Comunicación Organizacional.....	48
3.3.1	Definición	48

3.3.2	Comunicación Externa.....	50
3.3.3	Comunicación Interna.....	50
3.4	Ética de la Comunicación	54
3.5	Perspectiva en Comunicación Responsable (CR).....	55
3.5.1	Definición y modelo de CR	56
3.5.2	Rasgos básicos y subcampos de aplicación	58
3.5.3	Comunicación Responsable Corporativa	60
3.5.4	Comunicación Interna Responsable.....	61
4	Capítulo Marco Metodológico	63
4.1	Por el Paradigma.....	63
4.2	Por el Tipo de Estudio.....	64
4.3	Por la Profundidad de la Investigación	66
4.4	Por el diseño de la investigación.....	66
4.5	Por el Tiempo de Recolección de Datos	67
4.6	Por el Periodo de Construcción de la Información	67
4.7	Por el Procedimiento para Analizar la Información.....	68
4.8	Técnicas Utilizadas.....	68
4.8.1.1	Selección de expertos para entrevistas.....	71
	En primera instancia, se definió la unidad de análisis que involucra especificar quienes van a hacer medidos y/o analizados, de acuerdo con Camacho (2008) “esa determinación depende del planteamiento inicial de la investigación, del objetivo y del diseño de esta” (p. 121).	71
4.8.1.3	Análisis de Resultados: Entrevista	73
4.8.1.3.2	Integración de la CR en las Organizaciones.....	76
4.8.1.3.3	Medición Comunicación Interna Responsable (CRI)	78
4.8.1.3.4	Comunicación Interna Responsable (CRI) en las Organizaciones	79
4.8.1.3.5	Diferencia entre Comunicación Interna y Externa desde la Perspectiva Responsable	80
4.8.2.1	Pilotaje de la encuesta	82
4.8.2.2	Plan de análisis de la encuesta	84
4.8.2.3	Análisis de los Resultados de las Encuestas.....	87
4.8.1	Rasgo de Honestidad	87
4.8.2	Rasgo de Transparencia	89
4.8.3	Rasgo de Interactividad	91
4.8.4	Rasgo de Empatía	93
4.8.5	Rasgo de Consistencia	95
4.8.6	Rasgo Específico de la CR Interna - Diálogo	97
4.8.7	Rasgo Específico de la CR Interna - Participación	99
4.8.8	Rasgo Específico de la CR Interna - Integridad.....	101
4.8.9	Respuestas a preguntas abiertas	103
5	Discusiones.....	106
6	Conclusiones	113
	Bibliografía	120
	ANEXOS.....	136

<i>Tabla 1. Instituciones públicas y privadas</i>	18
<i>Tabla 2. Batería de preguntas aplicadas en entrevista</i>	66
<i>Tabla 3. Coeficiente de alfa de Cronbach para los grupos de ítems que mide los rasgos de la Comunicación Interna Responsable</i>	70
<i>Tabla 4. Expertos entrevistados</i>	72
<i>Tabla 5. Relación de ítems por cada rasgo de la Comunicación Responsable</i>	74
<i>Tabla 6. Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de honestidad</i>	83
<i>Tabla 7. Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de transparencia</i>	84
<i>Tabla 8. Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de interactividad</i>	86
<i>Tabla 9. Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de empatía</i>	88
<i>Tabla 10. Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de consistencia</i>	90
<i>Tabla 11. Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de CRI – Diálogo</i>	92
<i>Tabla 12. Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de CRI – Participación</i>	93
<i>Tabla 13. Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de CRI – Integridad</i>	95
<i>Gráfica 1. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de honestidad en los flujos y medios</i>	83
<i>Gráfica 2. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de transparencia en los flujos y medios</i>	85
<i>Gráfica 3. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de interactividad en los flujos y medios</i>	87
<i>Gráfica 4. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de empatía en los flujos y medios</i>	89
<i>Gráfica 5. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de consistencia en los flujos y medios</i>	91
<i>Gráfica 6. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de diálogo en los flujos y medios</i>	93
<i>Gráfica 7. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de CRI-Participación en los flujos y medios</i>	94
<i>Gráfica 8. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de CRI-Integridad en los flujos</i>	96
<i>Figura 1. Organigrama de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado</i>	23
<i>Figura 2. Clasificación de medios internos según flujo.</i>	50
<i>Figura 3. Modelo en Comunicación Responsable</i>	53
<i>Figura 4. Subcampos, rasgos generales y complementarios de la Comunicación Responsable</i>	55
<i>Figura 5. Comunicación Responsable en Comunicación Corporativa e Institucional: Interna y Externa</i>	56

Abstract

Hoy día la gestión comunicativa resulta esencial en organizaciones públicas bajo los actuales entornos globalizados. Basada en la perspectiva en Comunicación Responsable (CR), esta investigación observa cómo se presentan dos de los elementos de la comunicación Interna: los flujos y los medios internos de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado (VIEP) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) durante 2024. Usando una metodología mixta, descriptiva, transversal y no experimental, se aplicaron entrevistas a expertos del área y una encuesta a los integrantes de la VIEP. Entre los resultados se observa, en relación con las entrevistas, la necesidad de entablar procesos de CIR que vayan más allá de la escucha activa y la adaptación a las nuevas tecnologías. Particularmente en esta dependencia, se observa el uso de procesos comunicativos en sus tres vertientes: ascendente, descendente y horizontal, así los medios internos para conocer el grado de presencia de la comunicación responsable. Se señalan aspectos importantes como la insuficiente información para la interacción y el desempeño de sus actividades o el desconocimiento de sus propios procesos de comunicación. Con ello, se proponen recomendaciones clave, como la implementación de equipos multidisciplinarios para asegurar el diálogo, la participación y la integridad. Todo ello se plantea como punto de partida e incentivo para la investigación, construcción y fortalecimiento de una Comunicación Interna Responsable capaz de afrontar los retos presentes y futuros de cualquier organización, llevándola a un mejor nivel de reputación comunicativa dentro y fuera de su sector.

Introducción

En un mundo cada vez más globalizado y digitalizado, la gestión de la comunicación se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito y eficiencia de cualquier organización, independientemente de su naturaleza, al propiciar la conexión con los distintos públicos con los que interactúan. Lo anterior se da particularmente en el caso de las organizaciones públicas y donde el intercambio de información busca reforzar la finalidad de estas, es decir la búsqueda del bienestar social, generando lazos de confianza al exterior con los ciudadanos y al interior con los colaboradores que permitan la comprensión de lo que hace y por qué. Para ello y ante estos nuevos escenarios, surge la necesidad de la búsqueda de la manera de acercarse con los empleados de forma sólida, congruente y transparente, que genera una base de confianza que permite la continuidad de la organización, así como el bienestar laboral.

La presente investigación surge del interés de profundizar en el estudio de la Comunicación Interna Responsable (CIR), a partir de la escucha de expertos para identificar recomendaciones sobre cómo en las organizaciones públicas se puede integrar la práctica de una Comunicación Interna Responsable centrada en dos de sus elementos principales: los flujos y los medios, que a su vez benefician para la obtención de un buen clima organizacional y el logro de los objetivos organizacionales. Lo anterior se observa a través de una dependencia de organización pública: La Vicerrectoría de Investigación y Estudios (VIEP) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP).

En el primer capítulo correspondiente al **Planteamiento del Problema** se aborda la incidencia de la gestión de la comunicación en las organizaciones públicas en el contexto actual, un abordaje de las problemáticas de acuerdo con estudios actuales y el llamado a la comunicación con responsabilidad, a la vez, se presentan las preguntas y objetivos que se plantean responder. Se

señalan los alcances y limitaciones, así como las aportaciones a los sectores empresariales y académicos. En el segundo capítulo **Marco Contextual** se describe el contexto de las organizaciones públicas, así como, el de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado que fue la dependencia elegida para el análisis, también sobre la comunicación en las organizaciones (externa e interna) y por último, el estado del arte que da cuenta de las investigaciones en el área de la comunicación interna y la comunicación responsable. En el tercer capítulo denominado **Marco Teórico** se desarrollan los apartados teórico-conceptuales que dan sustento al trabajo, partiendo de la perspectiva base, la Comunicación Responsable, así como de las definiciones clave de la Comunicación Interna y las Organizaciones.

El cuarto capítulo denominado **Marco Metodológico** integra la forma en que se realiza la operacionalización de las abstracciones teóricas, se describe el tipo de estudio, la selección de herramientas, el desarrollo de estas, la forma y tiempo para la recolección de datos y en el quinto capítulo se da muestra del proceso de análisis de la información obtenida. Por último, en el sexto capítulo se presentan los **Resultados obtenidos**, su análisis e interpretación, para proceder, con base en ellos, a las **conclusiones y recomendaciones del proyecto**.

1 Planteamiento del Problema

1.1 Introducción al Planteamiento del Problema

Las organizaciones surgen a partir de la necesidad de alcanzar determinados objetivos, los cuales solo pueden lograrse a través del trabajo colaborativo y coordinado de un conjunto de personas, por lo que desde esta necesidad de colaboración surge el ámbito de la comunicación (Montoya, 2018) ya que se necesita estar siempre en constante diálogo con sus públicos externos e internos, incluso aún si el proceso comunicativo se encuentra o no gestionado (Costa, 2004). En los últimos años, los constantes cambios en el contexto de las organizaciones, tanto públicas como privadas, han hecho hincapié en la necesidad de poner el foco de atención en la gestión de la comunicación como un factor de prioridad con el fin de hacerle frente a los constantes cambios, principalmente al ámbito interior donde se ha demostrado que una comunicación interna efectiva puede mejorar significativamente la satisfacción laboral, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad (Castro Martínez y Díaz, Morilla, 2020; Tamayo, 2020).

De igual manera este impacto se visibiliza dentro de las instituciones mediante la mejora de la percepción de transparencia y responsabilidad, que son fundamentales para el correcto funcionamiento y generación de confianza con los colaboradores, así como con los ciudadanos, lo que es crucial en la administración pública. Sin embargo, la gestión de ésta se enfrenta a desafíos particulares, tales como la cantidad de información manejada, la diversidad de los empleados, el tiempo de permanencia y la rotación de líderes, así como los procesos administrativos establecidos. En el caso de México, se ve fuertemente influenciada por prácticas jerárquicas y burocráticas que pueden dificultar la implementación de una comunicación interna efectiva, creando barreras para el flujo de información y afectando la toma de decisiones, a lo que se suma el bajo nivel de confianza.

Lo anterior permea al interior de la organización y se ve reflejado en estudios recientes como el *Termómetro Laboral de OCCMundial* (2024, citado en Salvador, 2024), donde el 40% de los trabajadores en México afirman que en las organizaciones existe un bajo nivel de escucha activa. Esta situación genera barreras para la abierta colaboración, pues impulsa la falta de un entorno de intercambio de información y opinión, que son relevantes para la integración de los equipos. Dichos factores contribuyen también en la generación de desconfianza, pues de acuerdo con el *Estudio de Investigación Global Trust Outlook 2022* (citado en IDOnline, 2023) sólo uno de cada diez miembros de una organización confía en que sus superiores son honestos; un escenario en el que también se detectan otras problemáticas como el bajo reconocimiento a los colaboradores, la mala relación entre departamentos y con las líneas de autoridad estrictamente marcadas, así como la resistencia a los cambios (Rivero, 2017).

De ahí que surja la necesidad de “lograr una comunicación fluida para poder transmitir en forma clara la dirección que tienen en mente. A mayor comunicación, mayor claridad, y a mayor claridad, mayor seguridad en las personas” (Formanchuk, 2015, p. 2), es decir, mayor confianza. No obstante, alcanzar este fin requiere informar, comunicar e involucrar a los miembros con el objetivo de generar un diálogo participativo que permita la comprensión del porqué de lo que se tiene que lograr, conectar lo que la organización requiere de las personas y las personas requieren de la organización (Gómez, 2020) a través de “un mensaje transparente, cercano y honesto” (Evercom, 2021, p.6); todo esto acorde con los rasgos que plantea la perspectiva en Comunicación Responsable (Hernández-Flores, 2019) y que auxilia en el acercamiento con los empleados de forma sólida, congruente y transparente, que genera una base de confianza que permite la continuidad de la organización, así como el bienestar laboral.

A partir del interés en lo anterior, surge la presente investigación que tiene como objeto de

estudio la caracterización de la Comunicación Interna Responsable (CIR) centrada en los flujos (ascendente, descendente y horizontal) y medios de la dependencia mencionada. Para ello, en primera instancia, se utiliza una técnica cualitativa: entrevista a profesionales de la comunicación interna para la exploración del concepto de comunicación interna responsable y sus características. Posteriormente, se aplica una segunda técnica, en este caso, la aplicación de una encuesta construida con base a la técnica inicial.

1.2 Preguntas de Investigación

1.2.1 Pregunta General

¿En qué grado se presentaron los rasgos de la Comunicación Interna Responsable en los flujos y medios internos de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP durante 2024?

1.2.2 Preguntas Específicas

¿Cómo se presentaron los rasgos de la Comunicación Responsable Interna en los flujos de comunicación de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP durante 2024?

¿Cómo se presentaron los rasgos de la Comunicación Interna Responsable en los medios que utiliza la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP durante 2024?

Con base en las sugerencias de los expertos del área y los resultados de la técnica cuantitativa,

¿Cuáles son las recomendaciones básicas para una comunicación interna responsable dentro de una organización pública?

1.3 Objetivos de Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar el grado en que se presentaron los rasgos de la Comunicación Interna Responsable en los flujos y medios internos de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP durante el año 2024.

1.3.2 Objetivos Específicos

Determinar las características de los flujos de comunicación en relación con los rasgos de Comunicación Interna Responsable en la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP durante el año 2024.

Determinar las características de los medios de comunicación interna en relación con los rasgos de Comunicación Interna Responsable en la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP durante el año 2024.

Con base en las sugerencias de los expertos del área y los resultados de la técnica cuantitativa, proponer recomendaciones para una Comunicación Interna Responsable de flujos y medios en organizaciones públicas.

1.4 Hipótesis

La Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP presenta un alto grado de presencia de los rasgos de Comunicación Responsable en sus flujos, medios internos.

1.5 Justificación

La comunicación es un proceso constitutivo de las organizaciones, debido a que estas se comunican constantemente con los públicos internos y externos. La comunicación al interior ha sido tema de estudio desde la segunda guerra mundial, primero en busca de la mejora de la eficacia operativa de las organizaciones para luego denotar la importancia de los colaboradores. Tanto de

forma operativa como desde su mirada de individuo con pensamientos y convicciones, se ha demostrado que, una gestión efectiva de la comunicación interna puede mejorar significativamente la productividad, reducir la rotación de personal, mejorar la percepción de los empleados, entre otros factores importantes (Flores-Rivera y Herrera, 2024; Valenzuela *et al.* 2020).

Sin embargo, aún con ese reconocimiento teórico en la práctica, la gestión de la comunicación interna no había tomado un lugar prioritario hasta hace algunos años nuevamente, con la necesidad de volver a conectar con los colaboradores en entornos más complejos, como por ejemplo la distancia social por el COVID o los cambios tecnológicos, así como sociales. Actualmente ya no basta simplemente con informar, establecer y organizar, ahora se busca generar una comprensión entre lo que la organización requiere de los colaboradores y viceversa, para construir una base de confianza que permita la continuidad de la organización, así como el bienestar de quienes la integran.

Encuéntrese ahí cabida a la Comunicación Responsable como una perspectiva que busca y diálogo continuo entre la organización y sus públicos, sellando una gestión comprometida con todo lo que comunica la organización lo que establece específicamente en la comunicación interna una relación con los empleados de forma sólida, congruente y transparente, que genere esa base de confianza y de allí el interés de este ejercicio, principalmente en la mirada de las instituciones públicas, donde en comparación con los estudios que se han realizado en las organizaciones privadas es mucho menor. La investigación busca proporcionar información útil a los directivos de organizaciones públicas a partir de los resultados y conclusiones, aportando información que permitan la reflexión en la responsabilidad de los procesos de comunicación interna de una forma integral y sólida que logren afianzar la confianza con los colaboradores, así como el buen trabajo en equipo.

También, debido a que actualmente no se cuenta con suficientes estudios sobre la gestión de la comunicación al interior de las instituciones y el papel que juega la Comunicación Responsable dentro de la misma, se considera oportuno aportar un estudio que brinde información para la comunidad de comunicólogos interesados en esta área de conocimiento, a su vez, aportar a la literatura académica sobre la importancia que tiene el ejercicio de una comunicación responsable en los procesos internos. Además de contribuir con ello al desarrollo de la perspectiva emergente de la Comunicación Responsable en este ámbito, área que actualmente se encuentra bajo una nueva mirada dada su relevancia y que hasta ahora sólo cuenta con una exploración a raíz de las observaciones que surgen de otras investigaciones de la perspectiva en este sentido.

1.6 Perspectiva Teórica y Metodológica

El enfoque con el que se trabajó esta investigación es la perspectiva en Comunicación Responsable (CR), así como su Modelo integrado por cinco rasgos básicos fundamentales y los característicos del subcampo, la Comunicación Interna Responsable (CIR) propuestos a partir de una revisión teórica, en aras de la observación de la comunicación al interior de las organizaciones, una institución para este caso.

Por otro lado, el planteamiento metodológico bajo el cual se realizó la investigación fue un enfoque mixto descriptivo, exploratorio, transversal y no experimental. A partir de una técnica cualitativa: entrevistas semiestructuradas a expertos de la Comunicación Interna, seleccionados con base al criterio de bola de nieve, la que permitió generar una propuesta de lineamientos para llevar a cabo procesos de comunicación interna bajo esta perspectiva; así como una técnica cuantitativa: encuesta para identificar el grado de presencia de la comunicación interna responsable en los flujos y medios internos de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado(VIEP) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP).

1.7 Alcances y Limitaciones

1.7.1 Alcances

Entre los alcances de la investigación se encuentra extrapolar a procesos de comunicación interna de otras organizaciones públicas. Tendrá incidencia en otras investigaciones de comunicación interna, específicamente desde la perspectiva de la gestión y a partir de procesos ético-responsables. Los estudiosos del área podrán observar el campo de la Comunicación Interna a partir de una perspectiva diferente. En cuanto a sus limitaciones cabe decir que sólo abarca fines descriptivos y exploratorios ya que la comunicación interna es observada sólo a partir de este caso de estudio, lo cual mostrará variaciones a su extrapolación a otros. Así también, este estudio no abarca todo el conjunto de elementos que integran la Comunicación Interna, se enfoca solamente en el análisis de los flujos y medios de la comunicación interna de la dependencia.

Por otra parte, la perspectiva emergente en Comunicación Responsable en el subcampo de la Comunicación Interna aún se encuentra en desarrollo por tanto, todavía hasta ahora ha sido poco explorada bajo este lente, siendo este ejercicio uno de los primeros y el periodo de recolección de información de los empleados sobre la CI de la organización fue durante primavera 2024, dando una imagen estática de los procesos en ese momento.

Con ello, se concluye el primer capítulo de la presente investigación en la que se determinan las bases y rutas que rigen el proyecto planteando el problema de investigación, los objetivos, la hipótesis, la justificación, los alcances y limitaciones, así como una síntesis de la perspectiva teórica y metodológica, mismas que se detallan a mayor profundidad en los capítulos posteriores.

2 Marco Contextual

2.1 Introducción al Marco Contextual

La comunicación es un proceso intrínseco y vital para el ser humano desde sus orígenes, a fin de poder interactuar, integrar diferentes grupos sociales y fomentar cambios, de ahí que incluso dentro del campo organizacional no ha podido quedarse fuera, las organizaciones comunican tanto al exterior como hacía su interior. La comunicación enfocada al interior de la organización está dirigida a los miembros de ésta y se identifica como comunicación interna, la cual en sus inicios estaba enmarcada en la transmisión de mensajes sobre el quehacer organizacional y la forma de desempeñar sus funciones, pero que con el tiempo fue adquiriendo un enfoque particular en la interacción con los miembros para el logro en conjunto de los objetivos de la organización.

Derivado de los constantes cambios en los contextos producto de las crisis bajo este ámbito, los avances tecnológicos, los cambios de los mercados, así como la emergencia sanitaria que se vivió por el COVID-19, entre otros, han propiciado un cambio de enfoque en la forma que la organización se comunica con sus públicos internos a fin de poder enfrentarse a dichas situaciones complejas, pasando de sólo transmitir información a buscar la interacción entre empleados y directivos, así como involucrar su participación en los distintos procesos de manera conjunta. Ante esta situación se ha puesto de manifiesto la necesidad de que dichos intercambios comunicativos se lleven a cabo de forma más responsable, es decir, que sean oportunos, empáticos, congruentes y honestos tanto en las acciones que realiza la organización como en lo que informa a sus colaboradores, a fin de crear una sinergia, sintonía y relación basada en la confianza entre y con todos los miembros.

2.2 Las Organizaciones

A lo largo de la historia se ha reconocido a los seres humanos como seres sociales por naturaleza, debido a que desde el principio de la humanidad se vio en la necesidad de formar las primeras organizaciones a fin de poder subsistir, agrupándose para lograr objetivos comunes. Es posible entonces encontrar las primeras apariciones de las organizaciones en las épocas prehistóricas, unas de ellas eran las organizaciones tribales cuya estructura estaba basada en lazos familiares y de clan, con estructuras de liderazgo simples y roles definidos por la necesidad de sobrevivir, que con el pasar de los años comienzan a complejizarse con el aumento de la población, creando estructuras en busca de mantener el equilibrio social. Surgen luego, las civilizaciones como Egipto, Mesopotamia, Grecia y Roma, organizaciones más complejas, que incluían el Estado, el ejército y la comercialización. La burocracia y las jerarquías formales comenzaron a desarrollarse, especialmente en administraciones imperiales como la de China (INEGI, 2011).

En el siglo XVIII, el paso de la Revolución Industrial marcó un punto de inflexión en la historia de las organizaciones, impulsando la creación de fábricas y empresas industriales que transformaron la economía y la sociedad, con una estructura jerárquica y una clara división del trabajo. En este período, las teorías administrativas de Frederick Taylor y Henry Fayol sentaron las bases para la gestión científica y la administración moderna, promovieron la eficiencia y la productividad mediante el análisis y la optimización de las tareas laborales, surgieron innovaciones como la producción en masa.

A partir de ahí, en el siglo XX se vivió una continua evolución en las formas de organización y diversificaron las estructuras organizacionales, surgieron multinacionales, conglomerados y organizaciones no gubernamentales (ONGs). Surgieron teorías como la de las relaciones humanas, impulsada por Elton Mayo y sus estudios de Hawthorne, que resaltaron la importancia del factor humano y el impacto de la motivación en el entorno laboral (Sandoval,

2016). Hoy en día, las organizaciones continúan renovándose y desarrollándose para enfrentar los desafíos globales y adaptarse a los cambios en tecnología como lo fue la llegada del Internet y apertura a la globalización, la regulación y demandas del mercado y el más reciente enfoque al cuidado de los recursos del planeta, con temáticas como la Sostenibilidad, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Diversidad, se han convertido en prioridades clave. Lo que ha llevado a las organizaciones a pasar de estructuras simples a empatizar con el desarrollo complejizado a fin de ir a la par de los grandes cambios del contexto, por esta razón Chiavenato (2019) dice que “son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes” (p.2), de ahí que para su entendimiento a lo largo de los años se hayan realizado divisiones que permitan un abordaje más específico de acuerdo a sus estructuras o las funciones que realizan.

2.2.1 Instituciones

Entre esas divisiones encontramos la de Bonilla (2011) quien señala como un tipo de organización a las instituciones en la que participan un grupo de personas en interacción y bajo una estructura formalmente definida. De acuerdo con Hodgson (2011) son “el tipo de estructura que más importan en la esfera social: ellas constituyen el tejido de la vida social” (p. 22) al ponerse al servicio para buscar el beneficio social, principalmente a través de la administración y organización de diferentes aspectos de la vida social, económica y política.

El origen de las instituciones en México se remonta a la época prehispánica, en civilizaciones como la maya y la mexica donde ya se contaban con formas organizadas de gobierno, administración y organización social. Estas sociedades poseían estructuras jerárquicas y sistemas normativos que regulaban la convivencia y la distribución de recursos (Portal Académico del CCH, s.f.). Con la llegada de los españoles en el siglo XVI, estas instituciones indígenas fueron

en gran parte suplantadas por estructuras coloniales. Durante el virreinato, la Iglesia Católica y el Estado español establecieron las bases de las instituciones modernas en México, como el sistema educativo y las formas de justicia, a través de figuras como el cabildo y el virrey (Uriarte Zazueta, 2012).

Fue tras la independencia en 1821, que México comenzó un proceso de consolidación de instituciones nacionales propias en búsqueda de proporcionar una base y estructura en la nación. Aunque este periodo estuvo marcado por inestabilidad política en busca de la instauración de un gobierno y la aplicación de formas de organización. Fue hasta la segunda mitad del siglo XIX cuando se lograron establecer las primeras instituciones modernas, como el sistema judicial, político, las primeras universidades nacionales y la reforma educativa que ayudaron en la pacificación del país y búsqueda del bien social.

En México se establecieron diferentes instituciones gubernamentales —como dependencias, organismos descentralizados y órganos constitucionales autónomos— encargadas de regular múltiples aspectos de la vida ciudadana. Estas instituciones tienen la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de la Constitución y de las leyes federales, de prestar servicios públicos esenciales (salud, educación, seguridad, medio ambiente, etc.), de garantizar transparencia y rendición de cuentas, y de fortalecer el aparato estatal, lo que contribuye al funcionamiento efectivo y a la estabilidad democrática del país (INEGI, 2020; Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, arts. 90, 94-105).

Se clasifican en públicos y privados dependiendo de la participación del Estado en ellos. Las públicas cuentan con financiamiento del gobierno total o en parte, mientras que las privadas se financian ellas mismas (INEGI,2014) y se distinguen cómo se observa en la tabla 1.

Tabla 1. *Instituciones públicas y privadas*

INSTITUCIONES PÚBLICAS	
Administradas por el gobierno	Con autonomía de gestión orgánica y administrativa
<ul style="list-style-type: none">● Gobierno federal, estatal y municipal● Escuelas y hospitales públicos● Empresas de producción y servicios● Organismos financieros	<ul style="list-style-type: none">● Instituciones autónomas y públicas de estudios de nivel medio superior y superior● Organismos autónomos● Partidos políticos
INSTITUCIONES PRIVADAS	
<ul style="list-style-type: none">● Instituciones Educativas particulares● Hospitales particulares● Iglesias asociaciones, cámaras empresariales, sindicatos● Organismos internacionales● Instituciones sin fines de lucro● Asociaciones civiles	

Fuente: Reproducida del Catálogo de Dependencias e Instituciones de Interés Público del INEGI, 2014

2.2.2 Instituciones Educativas

Los distintos tipos de instituciones en México desempeñan un papel de alto impacto en la sociedad, tal es el caso de las instituciones educativas, donde se prepara a las nuevas generaciones a través de la enseñanza de saberes para su crecimiento académico y personal. A nivel administrativo y por parte del gobierno se encuentra la Secretaría de Educación Pública (SEP) encargada de analizar, definir y aprobar la estructura organizativa y funcional de las diversas instituciones educativas, de los planes o programas de estudio y los proyectos mediante los cuales, se espera cumplir con la misión y objetivos educativos, acordes a las necesidades presentes y futuras tanto de los estudiantes como del país, en general.

En México el sistema educativo está compuesto de tres niveles: Básico, Medio Superior y Superior, bajo diversas modalidades como son la escolarizada, no escolarizada y mixta. El nivel básico incluye etapas como Preescolar, Primaria y Secundaria, formando la base de la educación en el país y se encuentran administrados por el gobierno. Mientras que por otro lado se encuentra el nivel medio superior y superior. La educación superior Educación superior

comprende el título de licenciatura, los grados de especialidad, maestría y doctorado, así como todas las opciones terminales previas a la licenciatura y la educación normal en todos sus niveles y especialidades. Su objetivo es ofrecer formación profesional que permita al individuo incorporarse al campo laboral. Los currículos de este nivel no están regulados por la Secretaría de Educación Pública, aunque tienen que ser aprobados por la misma, salvo que la institución tenga un estatuto de autonomía otorgado por la legislación local o federal (SEP, 2017, p. 206)

Actualmente de acuerdo con datos del INEGI (s.f.) durante el ciclo escolar 2023-2024 en México se enumeran 5,941 escuelas de educación superior, entre ellas se encuentra la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, donde se ubica el objeto de estudio de esta investigación y se contextualiza a continuación.

2.2.3 Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) es una institución pública de educación y autónoma, ubicada en la ciudad de Puebla y estado con el mismo nombre. Con una oferta académica de más de cien licenciaturas y cien programas de posgrado y que de acuerdo con el ranking “Mejores Universidades 2024”, suplemento del periódico El Universal, se ubica entre las mejores universidades del país, de un total de 44 instituciones de educación superior, públicas y privadas, participantes. Con una calificación de 9.5, comparte el sexto lugar con la Universidad Autónoma Metropolitana (Boletines BUAP, 2024)

Fundada bajo el mismo nombre en 1587, es una de las universidades más antiguas de

América y ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo educativo superior y la investigación científica en la región. Asume la misión de:

formar profesionales con alta preparación, ciudadanía crítica, sentido humanista y de comunidades productivas que, con ética rigurosa contribuyan al desarrollo sustentable y justo de mujeres y hombres del estado de Puebla, del país y de las regiones del mundo donde participen. (BUAP, 2021, p. 13)

Aunque sus orígenes de acuerdo con sus sitios oficiales se remontan al año 1578, cuando un grupo de religiosos jesuitas establecieron su residencia en Puebla y, a solicitud del Cabildo de la ciudad de Puebla, fundaron años después una institución educativa destinada a la formación de las nuevas generaciones novohispanas bajo el nombre de Colegio del Espíritu Santo, que fue foco del humanismo y de la ciencia en la región centro oriente de la entonces Nueva España, sin embargo, debido a los complejidad social y los diversos movimientos históricos sufrieron cambios nombre. Fue el 4 de abril de 1937, que quedó legalmente instituida la Universidad de Puebla, a iniciativa del general Maximino Ávila Camacho, marcando el inicio de su trayectoria de construcción de la institución. En el periodo de 1952 y 1958 se generan conflictos respecto a la autonomía a través de movimientos universitarios, situación que lograrían hasta el 23 de noviembre de 1956 cuando se publica en el Periódico Oficial la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Puebla. Quedando con ello la modificación formal, sin embargo, en la práctica todavía tenía incidencia el gobierno, debido a ello continuaron los conflictos hasta 1963 que desaparece la figura de Consejo de Honor.

El 2 de abril de 1987 la trayectoria de la Universidad Autónoma de Puebla y su impacto en el desarrollo de la ciencia y la cultura en el estado de Puebla, fueron reconocidas por el Congreso del Estado, que le otorgó el título de Benemérita a la Universidad Autónoma de Puebla (BUAP, 2006). Luego de eso la universidad experimentó un periodo de reestructuración académica con la puesta en marcha del Proyecto Fénix (1990) que incidía en tres ejes: la transición al sistema de

créditos para el currículum, el desarrollo de mecanismos de gestión y control de matrícula, así como la apertura a nueva oferta académica (Rondero, s.f.), su implementación y cambios continuo hasta entrados los años dos mil.

Posteriormente se realizó la transición al Modelo Universitario Minerva (MUM), iniciativa del Consejo de Docencia y resultado de la consulta a diversos académicos de la institución, presentado en el año 2006 ante el Consejo de Docencia para su aprobación. Dicho modelo es guía de la universidad bajo los ejes de docencia, currícula y vinculación social. Bajo este esquema la Universidad continúa el camino de desarrollo académico, científico y cultural que la valida el día de hoy como una de las universidades más reconocidas en el país.

2.2.4 Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado

Dentro de su estructura la Universidad está dividida por tres Vicerrectorías con propósitos académicos definidos, una de ellas es la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado (VIEP) dependencia encargada de promover, coordinar y difundir las actividades de investigación y posgrado de la universidad, así como de gestionar los recursos financieros y materiales necesarios para el desarrollo de estas. La cual trabaja bajo el objetivo de contribuir al desarrollo científico, tecnológico y humanístico de la región, a través del fomento de la investigación de calidad y la formación de recursos humanos de alto nivel. Creada el 24 de abril de 1985 con la aprobación del Honorable Consejo Universitario y designada como la encargada de coordinar el uso de los recursos económicos aprobados por el Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES); se encontraba integrada por dos departamentos: Coordinación y Apoyo a los Investigadores; y Estudios de Posgrado y Vinculación Docente-Investigación.

Posteriormente, a través de una petición en el Consejo Universitario se propone la creación del Consejo de Investigación y Estudios de Posgrado (CIEP), como

...un organismo asesor y auxiliar de los órganos de gobierno de la universidad en la determinación, instrumentación, y evaluación de la política universitaria de investigación científica, tecnológica y humanística y la relativa al fortalecimiento y desarrollo de los estudios de posgrado (Garrido, 2009, p.8)

En 1990 la Secretaría se transformó en Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado (VIEP) y el primer vicerrector designado para guiar el trabajo fue el doctor Enrique Doger Guerrero (1990-1997). Regida por el Estatuto Orgánico, donde se definía a la investigación como

[...]un trabajo sistemático y creativo realizado con el fin de avanzar en la frontera del conocimiento sobre la naturaleza, el hombre, la cultura y la sociedad; así como, la utilización de estos conocimientos para concebir nuevas aplicaciones y encaminarse a: descubrir las relaciones y la esencia de los fenómenos naturales, establecer las leyes que los rigen y contribuir a la aplicación práctica de las leyes, las fuerzas y los elementos de la naturaleza; aumentar o mejorar los conocimientos acerca del hombre, su cultura y su vida en la sociedad, incluyendo la aplicación de estos conocimientos a la solución de los problemas sociales y humanos. (Garrido, 2009, p.8)

Así, bajo este concepto se enmarcó la filosofía organizacional bajo la que se rige la Vicerrectoría:

Misión:

Gestionar y promover la investigación científica y humanística abiertas y accesibles por medio de programas y proyectos científicos, tecnológicos, humanísticos y de innovación vinculados a los sectores productivo, de servicios y los tres niveles de gobierno para la resolución adecuada de problemáticas sociales, a través de la formación de profesionales de posgrado con pertinencia social, incluyentes y con habilidades críticas, reflexivas, transdisciplinarias y ciudadanas que participen activamente con sus conocimientos y humanismo, en la mejora de la calidad de vida de quienes habitan la región, México y el mundo. (VIEP, s.f.)

Visión:

Hacia 2025, ser una de las tres universidades públicas mexicanas mejor posicionada en el mundo por el

desarrollo de investigación y ciencia incluyente, transdisciplinaria, colaborativa, transformadora y global, con infraestructura fortalecida y moderna cuya oferta de posgrados es pertinente, de excelencia y transformadora de su entorno y de las personas que confluyen en él. (VIEP, s.f.)

Principios:

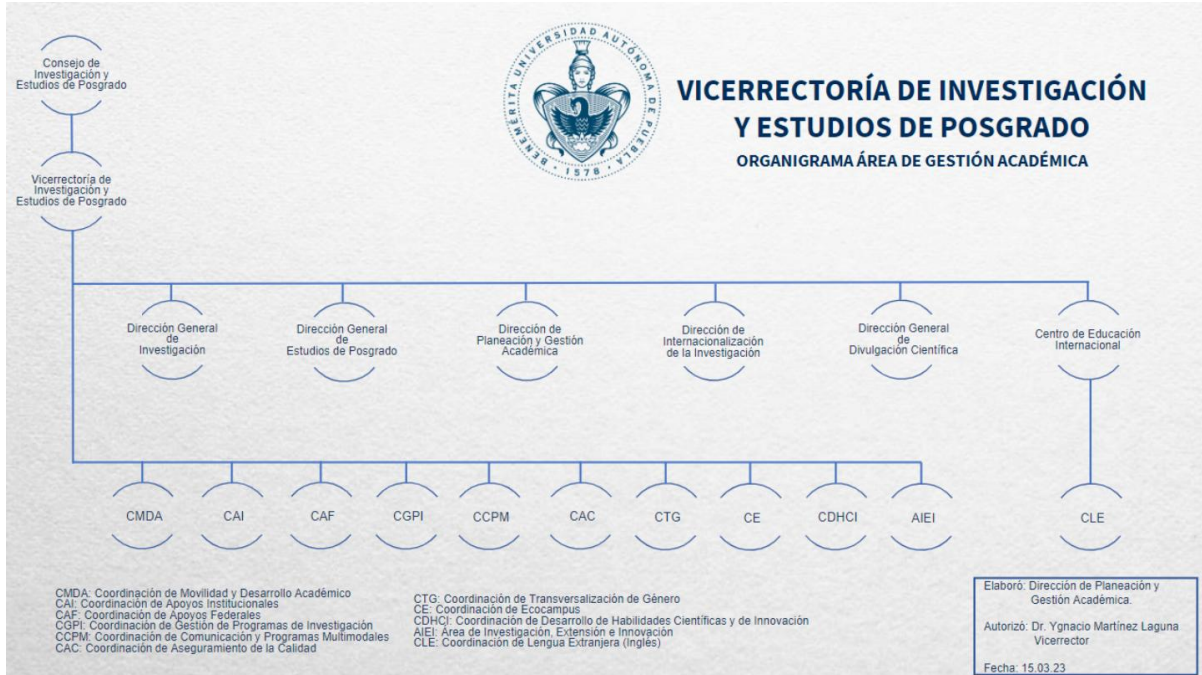
- De libre investigación
- De igualdad y no discriminación
- De protección a los seres vivos y el medio ambiente
- De ética y desarrollo humano

Valores:

- Ética
- Honestidad
- Profesionalismo
- Respeto
- Responsabilidad
- Unión
- Solidaridad
- Inclusión

Es así como su esquema de trabajo funciona bajo una estructura organizativa horizontal, integrada por cinco Direcciones y un Centro de Educación Internacional que puede observarse en la Figura 1.

Figura 1. Organigrama actual de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado



Fuente: Reproducida del Organigrama de la VIEP. <https://viep.buap.mx/pdf/organigrama>

2.3 Inicios de la Comunicación Organizacional

A lo largo del tiempo se ha reflexionado sobre la gestión eficaz de la comunicación dentro del ámbito organizacional en los sectores productivos, así como laborales. Tras la revolución industrial autores como Max Weber y su teoría de la Burocracia, el francés Henry Fayol creador de la Teoría Clásica de la Administración y el estadounidense Frederick Taylor (1911) que propuso los principios básicos de la administración científica del trabajo, comienzan a denotar interés en aspectos del trabajo como: la producción, constituida en fábricas y talleres, así como el rendimiento laboral. Ellos concebían, de acuerdo con Félix (2014), a la comunicación como algo secundario, ya que la razón fundamental de la misma era la información operativa y formal, los altos mandos marcaban la dirección y establecían instrucciones específicas que debían seguir los obreros. Como ámbito académico, la Comunicación Organizacional tuvo sus inicios en Norte América a finales de 1930 y comienzos de 1940, con el artículo de Charles Redding titulado

“Speech and Human Relations”, en donde la comunicación adquiría importancia ante la necesidad de aumentar la productividad del empleado, así como la efectividad y eficiencia organizacional.

Sin embargo, durante los años 30’s los cambios originados por la globalización obligaron a las organizaciones a adaptarse a nuevas directrices que fueran más flexibles para lograr adaptarse a los cambios, “buscando y aplicando nuevas formas de y medios de comunicación, para facilitar los procesos en la compañía. Uno de esos cambios fue darle un enfoque a la parte humanista” (García, 2018, p. 8); es decir, poner énfasis en el elemento humano de las organizaciones, su desarrollo individual y también el mantenimiento de cohesión, así como trabajo en equipo entre los miembros. Esta perspectiva “reconoce el potencial de la comunicación descendente, ascendente y lateral para la administración eficiente del personal” (Félix, 2014, p. 4), con referentes como los autores: Elton Mayo, Kurt Lewin, y Chester Barnard, entre otros.

Para la década de los cincuenta y sesenta, se formuló un enfoque importante a partir de los postulados de March y Simón (1958) y Katz y Kahn (1966), donde la organización se veía como un entramado complejo “compuesto de partes interdependientes que interactúan y se adapta continuamente a los cambios en el medio ambiente con el fin de lograr sus objetivos” (Félix, 2014, p. 6). Durante esta etapa la misma autora señala que los conceptos de clima y cultura retoman importancia en el contexto organizacional al buscar mejorar la experiencia de los empleados y una mejor relación con ellos, así como entre ellos. Posteriormente, se presentaron modelos que daban énfasis a la relación entre comunicación de los altos mandos con los empleados, así como que debía existir un mejoramiento de esta a fin de obtener mejores resultados (García, 2018).

Durante la década de 1990, la comunicación dentro de las organizaciones experimentó un cambio importante, impulsado en gran parte por la llegada de las nuevas tecnologías de la información y la transformación de las estructuras organizativas. En ese periodo, los

investigadores identificaron dos funciones esenciales del proceso comunicativo: por un lado, transmitir información necesaria para coordinar actividades y compartir las políticas dentro de la organización; por otro, la generación de un sentido de comunidad entre los quienes forman parte de la organización (Conrad y Sollitto, 2017).

El avance de tecnologías como el correo electrónico, los sistemas intranet y las plataformas de colaboración, las redes sociales, junto con la necesidad de formas de trabajo más flexibles y descentralizadas, hizo evidente que la comunicación organizacional ya no podía verse solo como un flujo formal de información. Poco a poco, se empezó a reconocer también como una herramienta estratégica capaz de integrar a las personas y ayudar a la organización a adaptarse a los cambios internos.

Desde principios del siglo XXI hasta la actualidad, el estudio de la comunicación organizacional ha seguido evolucionando en dos grandes direcciones: La primera es la digitalización de los procesos comunicativos: el uso de redes sociales corporativas, herramientas en línea y otras tecnologías han cambiado la manera en que los miembros de la organización interactúan. Un ejemplo de esto se encuentra en revisiones de 25 años de investigación sobre comunicación en línea, que muestran cómo el interés por este campo ha crecido de la mano de la innovación tecnológica (García-Orosa, 2019).

En segundo lugar, ha habido un crecimiento en la complejidad de los enfoques académicos. Los estudios recientes destacan la necesidad de integrar múltiples perspectivas y métodos de análisis —culturales, críticos, de redes— para entender la comunicación no solo como una función más, sino como un elemento que da forma y sostiene a la organización misma (González-Cifuentes y González-Pardo, 2023; Palacios, 2015).

En conjunto, estas transformaciones muestran que la comunicación organizacional ya no

se limita a informar: su verdadero valor radica en conectar a las personas, movilizar esfuerzos y construir redes, especialmente en un mundo cada vez más digital y dinámico. Comprender este doble rol —tecnológico y conceptual— es clave para que las organizaciones puedan adaptarse, crecer y mantener vínculos sólidos entre sus miembros y con sus públicos externos.

2.3.1 Antecedentes de la Comunicación Interna en las Organizaciones

Dentro de las organizaciones se distinguen dos tipos de comunicación, la primera de ellas es la externa y se enfoca a todos los agentes con los que la organización tiene interacción, pero no forman parte de ella y que involucra procesos de marketing, relaciones públicas, imagen institucional, etc. Por otro lado, la Comunicación Interna que es aquella dirigida a todos los miembros de la organización. Esta tuvo sus inicios como instrumento dentro de la gestión organizacional principalmente para distribuir información de los altos mandos hacia los empleados a fin de mejorar la productividad, para luego con la toma de conciencia de la esencia humana de los empleados, integrar sus factores personales, la influencia del liderazgo, así como la interacción con la empresa, sus pares y altos mandos, empezando a relacionar el logro de resultados de la organización con los factores antes mencionados. Durante su primera fase la gestión de la comunicación interna se focalizó en “difundir verticalmente tres tipos de información: laboral (condiciones de trabajo y de salarios), operativa (qué debe hacerse y cómo debe hacerse) y organizacional (protocolos, políticas, normativas, historia y cultura interna” (Cuenca y Verazzi, 2018, p. 15).

Dicha gestión estuvo “asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal) y comenzó a desarrollarse en los organigramas de las organizaciones de Estados Unidos y Europa, a finales de la década de los setenta” (Trani, 2015, p. 21) y fue hasta mediados de los noventa que la comunicación interna pasó a desvincularse del área de los

Recursos Humanos, para tomar su independencia dentro de la directivas de la comunicación en la organización (Cuenca y Verazzi, 2018, p. 15). Bajo el énfasis del valor dado a los nombrados recursos intangibles como la marca, la reputación, la imagen, la identidad y la cultura organizacional, la comunicación interna cambia de enfoque y pone atención en la bidireccionalidad de la comunicación, dando importancia al establecimiento del diálogo y la retroalimentación, para la mejora de la gestión de dichos recursos.

2.3.2 Comunicación Interna de las Organizaciones Bajo Entornos Complejos

La independencia de la comunicación interna en las organizaciones como nueva área de gestión, propició un aumento de interés en el ámbito profesional surgiendo áreas de formación de personal especializado, la apertura de agencias y departamentos dedicados, así como un creciente interés académico. Autores como Cuenca y Verazzi (2020) destacaron que posiblemente la cuestión clave que estaba impulsado a la comunicación interna era la “insuficiencia del paradigma convencional actual de gestión empresarial para afrontar los nuevos retos del futuro” (p. 25), ya que en los últimos años derivado de los constantes cambios en el mercado, la sociedad, la tecnología e incluso de las mismas organizaciones, han tenido que buscar la forma de adaptarse a su nuevo contexto para seguir teniendo éxito, así como también lograr dar respuesta a las nuevas demandas de los clientes y empleados.

En la actualidad, de acuerdo con el informe del State of the Global Workplace 2021 presentado por Gallup Inc., estudio que evalúa el compromiso de los empleados con la organización producto de la emergencia sanitaria por COVID-19 a nivel global, el porcentaje de empleados que están comprometidos con su organización es tan solo el 20% y aunque señalaron que en algunas regiones hubo variaciones positivas respecto al año anterior, mencionaron que “en general, el compromiso de los empleados disminuyó 2 puntos, del 22 % en 2019 al 20 % en 2020,

luego de un aumento constante durante la última década” (p.7). En dicho estudio se hace mención también de un aumento en las emociones negativas experimentadas por los empleados diariamente, tales como preocupación, estrés, ira, y tristeza; estos resultados implican una desconexión entre la organización y los empleados.

Por otro lado, en México el estudio “Estado del trabajo remoto en México durante la pandemia de COVID-19” (2021) del Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo detalló que “más del 57% de los participantes tuvo que mover sus área de trabajo al hogar, mientras que el 36% se mantuvo igual en su trabajo presencial” (p. 17) lo que significó un cambio en las condiciones de trabajo y la forma de interactuar entre los miembros de las organizaciones, así como percepciones diferentes sobre su trabajo. El mismo estudio señala que “al 49.9% de los colaboradores les ha costado más trabajo mantenerse motivado, así como que el 46% tiene problemas para mantenerse concentrado en sus actividades laborales” (p. 19). Si bien estos estudios se encuentran inmersos en la crisis por COVID-19, la cifra de compromiso aún era baja con un 22% antes de la pandemia.

2.3.3 La Nueva Comunicación Interna: Contexto y Tendencias

Dichas situaciones de cambios constantes han propiciado un cambio de enfoque en la Comunicación Interna (CI) donde ya no se aborda como simple transmisor de información a los empleados, sino como una fuente de “comunicación activa que generará expectativas, percepciones y exigencias positivas. [...] Se asume la responsabilidad de ser un elemento decisivo en la formación, mantenimiento y difusión de la identidad y de la cultura corporativa” (Cuenca y Verazzi, 2018, p. 16), implicando así la necesidad de gestionar adecuadamente la comunicación al interior, a fin de generar percepciones positivas que serán difundidas a viva voz por los colaboradores.

Ello implica su integración en los procesos a partir de la estimulación y facilitación del diálogo, a partir de generar ocasiones de intercambio y participación que permitan la conexión de la organización con los colaboradores. Dicha conexión de acuerdo con Gómez (2020) requiere “diálogos de calidad para comprender el porqué de lo que tenemos que lograr; una herramienta coherente con el cambio que pedimos: gente que pone su cabeza a funcionar; gente que pone su ilusión en lo que hace” (p. 51). De esta forma se convierte el proceso comunicativo al interior bajo tres premisas importantes: el conectar a las personas con la organización y lo que ella requiere, así como viceversa; informar sobre los acontecimientos y por último también la participación, pero siempre desde una base sólida de confianza para afianzar lo mencionado.

2.3.4 *Ética en la Comunicación*

Ello implica como lo menciona Quiroga (2021) que se tenga que enfocar en una gestión de la Comunicación Interna “donde primen la honestidad, la transparencia, la empatía y la personalización” (p. 87), ya que la integración de todos estos aspectos éticos permitirá generar una base de confianza sólida y congruente en la que los miembros puedan trabajar colaborativamente, así como permitirá a las organizaciones afrontar los nuevos retos que le demarca el contexto actual. Durante los últimos años, situaciones como la digitalización, el desarrollo tecnológico, la emergencia sanitaria e incluso las crisis internas de las organizaciones han generado una serie de cambios en las mismas; volviéndolas más complejas y propiciando que las mismas hagan un principal énfasis en su comunicación interna, al hacerse “más necesaria la gestión de los comportamientos, actitudes y emociones de los empleados y también más desafiante su satisfacción y retención” (Arzuaga-Williams, 2021, p. 2).

Esta situación, de acuerdo con Frunza & Grad (2018) “conllevan un aumento de las exigencias éticas relacionadas con la comunicación tanto interna como externa de las

organizaciones” (p.13), a las cuales las organizaciones se han adaptado para atender, dado pauta a que el seguimiento de un comportamiento ético en las organizaciones supondrá “reconocimiento, confianza, visibilidad y evolución de la imagen, capital social y simbólico” (p.13), ello implica un trabajo teórico práctico por parte de los investigadores de la comunicación a fin de plantear como realizar ese acercamiento, de ahí que surge la propuesta de la perspectiva en Comunicación Responsable basada en los procesos comunicativos a partir de principios éticos y valores (Hernández Flores y López Benítez, 2024)

2.4 Comunicación Responsable

2.4.1 Antecedentes de la Comunicación Responsable

Es por esta necesidad de inclusión de las cuestiones éticas en la gestión de comunicación que se ha puesto de manifiesto ya por diversos estudiosos, la inclusión del término Comunicación Responsable (CR). Este tiene su origen en la década de los 80's y su caracterización proviene de en primera instancia alineado al desarrollo del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, de ahí que Boshoff (2017) establezca que lograr la conceptualización de la CR implica un gran desafío, debido a que ambos términos no cuentan con definiciones universalmente aceptadas, sino más bien surgen con diversas conceptualizaciones, mismas que incluso a veces pueden ser, contradictorias. Por un lado, se tiene conceptualizaciones como la de

De Andrés y González (2012) quienes definen a la CR como “el diálogo de organizaciones con públicos que se hacen partícipes de los procesos y efectos derivados de las relaciones entre esa persona/organización/empresa y la comunidad” (p.28), implicando la interacción y participación, pero a efectos de mantener una correcta relación de las organizaciones con la sociedad en la que participan.

Por otro lado, Faber-Wiener (2013) la integra como “la inclusión de argumentos y fuerzas

sociopolíticamente relevantes en todas las decisiones y procesos de gestión y la alineación de la comunicación con estrictos principios de comunicación" (p. 2), el cual implica el involucramiento de las cuestiones sociales en la gestión de la organización, denotando todavía un proceso más cercano a lo que conocemos como Responsabilidad Social Corporativa.

En 2018, la investigadora Hernández-Flores presentó una nueva perspectiva para la comprensión de la Comunicación Responsable (CR) en la que se entiende como la base comunicativa hacia los públicos de interés que engloba todas las acciones de la organización, junto a la definición propone un modelo inicial con cinco rasgos esenciales que han de aplicarse a este tipo de comunicación en cualquier ámbito y que para extenderse a otros subcampos requiere la integración de los rasgos propios del subcampo utilizado. El presente trabajo de investigación se elabora bajo esta perspectiva en particular.

2.4.2 Desarrollo de la Comunicación Interna Responsable

Si bien, como me mencionó con anterioridad diversos autores ponen énfasis en incluir aspectos éticos como transparencia, honestidad, empatía y diálogo a la gestión de Comunicación Interna, actualmente la investigación académica y práctica para caracterizarla es poca. Tendiendo principalmente al involucramiento de los empleados con la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), al ser estos los principales embajadores y voceros de la organización pero no como la base comunicativa de los procesos internos.

Por un lado, la Red de empresas por el Desarrollo Sostenible (DERES) en 2014, introdujo a la Comunicación Interna Responsable (CIR) como la implicación de transmitir al público interno lo que la organización está haciendo respecto a las actividades de Responsabilidad Social Empresarial, así como la integración de estos en dichas acciones y sus procesos. Aunado a ello, se hace mención que debe generar participación para el logro de objetivos, fomentar el diálogo,

generar retroalimentación y la comunicación de mensajes coherentes y congruentes con la filosofía organizacional. En símil a esto, autores como Zapata (2020) la caracterizan como un tipo de comunicación que procede desde Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y hace referencia a la comunicación con los criterios antes mencionados, que tiene como finalidad otorgar a los empleados comunicación oportuna, puntual y sobre temas de interés que tengan incidencia en su vida personal, económica y profesional como momentos de la organización.

Mientras que Hernández-Flores en el año 2021 durante el 6to. Congreso Iberoamericano de Comunicación Interna presentó una aproximación desde la perspectiva de Comunicación Responsable sobre el subcampo de la Comunicación Interna Responsable, donde debe priorizarse el diálogo con los públicos internos de forma transparente, empática, honesta, interactiva y consistente, para lograr una acción colectiva. Presentando además, con base en una revisión teórica y de expertos, los rasgos específicos del ámbito interno que son: apertura a la participación, el diálogo en un ambiente seguro e inclusivo y el cuidado de la integridad de los colaboradores.

2.5 Estado del Arte en Comunicación Interna y Comunicación Responsable

El aumento de las exigencias éticas relacionadas a la comunicación ha propiciado un interés en los estudios sobre el tema, por lo que se realizó una búsqueda sistematizada de información en repositorios como: EBSCO, Google Académico, Web of Science, Taylor & Francis, haciendo una selección por temporalidad, misma que respondía a que los documentos hayan sido publicados en un periodo de máximo de diez años atrás, las palabras clave utilizadas para la búsqueda fueron “Comunicación interna”, “Comunicación interna educativa”, “Comunicación interna responsable”, “Comunicación interna y responsable”, “Comunicación interna y ética”, “Comunicación organizacional y responsable”, “Comunicación ética”, la exploración se hizo también en el idioma inglés y con el uso de conectores lógicos de búsqueda AND y OR.

De forma general, los trabajos de investigación localizados en su mayoría son de corte cualitativo y tienen concentración en el continente europeo, seguido de América, donde en el caso particular de México es escasa la información específica de estudio sobre la Comunicación Interna Responsable, donde está más orientado a la responsabilidad social y al estudio de la Comunicación Interna en los ámbitos gubernamentales, así como de comunicación pública.

Sobre la comunicación interna en las organizaciones, principalmente se encontraron estudios relacionados con el análisis de la forma en que las organizaciones gestionan su comunicación dentro de la organización, las estrategias de las que hacen uso y, por otro lado, la inclusión de nuevas herramientas para comunicar a los empleados, haciendo uso de nuevas tecnologías.

En primera instancia se encuentra la exploración de Martínez-Romero & Yáber (2022) sobre las tendencias de investigación sobre comunicación interna en cuatro revistas internacionales: 2015-2021, donde a partir de la bibliometría realizaron la examinación cuantitativa de los procesos de comunicación escrita, con indicadores como: la cantidad de artículos sobre CI por revista, año y número; las palabras y frases más usadas en títulos, resúmenes, palabras claves y texto; los autores con más artículos publicados en el periodo y revistas analizadas; la cantidad de autores por artículo y expertos más citados. Sus resultados destacan que incluso con el aumento de interés en la Comunicación Interna por la pandemia Covid-19, no fue un tema prioritario en las revistas revisadas, además que se encontraron pocos estudios teóricos y mayoría en las otras perspectivas de la CR como: normas, instrumentos y específicamente con mayor orientación a la resolución de problemas organizacionales en específico.

Como es el caso del estudio de Marín-Pérez (2019) quien, a partir del análisis de la gestión de comunicación organizacional de canal 9 y con la aplicación de una metodología comparativa

con un caso de estudio de éxito, destaca como principales resultados que: “El compromiso de los empleados es fundamental para el éxito de la organización. Debe prestarse especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores” (p. 9) por esa razón debe mantenerse un estilo de gestión que sitúe a las personas en el centro de esta.

Así también, Retamal, L. *et al.* (2024) identifican, gracias a la aplicación de entrevistas a jefes de empresas de países como Ecuador, Colombia y Chile, las formas en que la crisis provocada por la pandemia del Covid 19 impactó en los sistemas de gestión de comunicación interna de crisis de las empresas; cuyos resultados muestran que la emergencia sanitaria obligó a las organizaciones a adaptar un enfoque comunicativo más estratégico y adaptativo. Lo anterior incluyó actividades de difusión de la información y el uso de más tecnologías, ambas como parte de las estrategias de fomento a la participación y confianza, ya que se destacó:

“la necesidad de generar y mantener la confianza dentro de la organización, ya que la pandemia intensificó la necesidad de los empleados de una comunicación clara, transparente y empática” (Retamal, L. *et al.*, 2024, p. 300) que dichas prácticas de comunicación estratégicas, empáticas y adaptativas, bajo las cuales las empresas del estudio “demostraron el potencial de la comunicación interna para impulsar el éxito organizacional durante las crisis” (p. 302).

Por otro lado, Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2020) realizan el análisis de las estrategias comunicativas de las instituciones hospitalarias privadas en España durante la emergencia sanitaria, a través de un cuestionario aplicado en trece de los mejores hospitales de acuerdo con el ranking Merco 2020 y cuyos resultados muestran que pese a que las entidades estudiadas poseían planes de crisis, estos no contemplaban en la mayoría de los casos un escenario tan extremo como el actual, y tampoco todos los centros disponían de una planificación de las acciones de comunicación a nivel interno (p.540)

En relación con la integración de las nuevas tecnologías destacan autores como Salazar *et al.* (2009) quienes, con el objetivo de identificar el uso y aplicación de las nuevas tecnologías en la comunicación interna, a través de estudio de caso de 10 empresas colombianas, aplicando encuestas y entrevistas, cuyos resultados afirman que la inclusión de las nuevas tecnologías ha tenido un impacto positivo en la empresa. Por otro lado, Pineda-Martínez y Ruiz-Mora (2019) parten de la importancia de que fomentar la participación de los empleados es parte fundamental de una comunicación eficaz, por lo cual presenta la inclusión de las narrativas transmedia como elemento para integrar la Responsabilidad Social a los públicos internos, ello a través del caso de estudio de una campaña de Movistar. Cuyos resultados se resumen en:

el éxito de la campaña demuestra que la narrativa transmedia es un enfoque efectivo de relaciones públicas para comunicar la estrategia de responsabilidad social de las empresas, sin olvidar la importancia de la participación de los empleados en esas políticas responsables (p. 8)

Dicho enfoque permite afrontar los cambios de los públicos internos al enfrentarse a los nuevos hábitos de consumo multiplataforma, así como a las grandes cantidades de información.

Los estudios antes mencionados permiten observar la incidencia de aportar nuevas formas de interactuar con los públicos internos que permitan lograr su identificación con la organización, su cohesión, así como también lograr los objetivos de la organización. De igual manera cumplen la función de señalar los desaciertos de las organizaciones estudiadas, a fin de proponer elementos que puedan mejorar.

En cuanto a escenarios específicos sobre la Comunicación Interna en las organizaciones educativas, se encuentran estudios como el de Canul Alcocer y López Gamboa, (2023) quienes, a través de una revisión sistemática bajo la metodología PRISMA, identificaron las tendencias de las investigaciones respecto a la comunicación interna en las organizaciones educativas de

educación superior (2012-2022). Entre sus hallazgos destacan que el tema ha sido mayormente desarrollado por autores de Latinoamérica (incluyendo a todos los participantes de la comunidad universitaria), bajo tres principales enfoques: 1. Comunicación interna y su relación con otros elementos, 2. Inclusión de los medios digitales, 3. Formación de los profesionales de la comunicación. Asimismo, también se puntualiza que existe una variación en la concepción de la comunicación interna, algunos desde la mera transmisión de información y otros desde el conjunto de actividades para el establecimiento de buenas relaciones entre los miembros.

Por su parte, el estudio de Nina Apaza, S. (2025) determina la relación entre la Comunicación Interna y el compromiso organizacional de los docentes en su caso de estudio que fue la universidad estatal en Tacna, Perú durante 2024; esto bajo un enfoque cuantitativo y la aplicación de formulario a docentes de la institución, identificando que existe una relación positiva moderada entre la comunicación interna y el compromiso organizacional. Destacando que la comunicación interna es “esencial para aumentar el compromiso organizacional, favoreciendo la estabilidad laboral y el desempeño docente en las instituciones educativas” (p. 19), así mismo el de Duque-Rangel, V *et al.* (2022) que a partir de encuestas a los colaboradores se buscaba conocer la percepción de los mismos respecto a la gestión de comunicación interna en las universidades de Ecuador. Con resultados positivos en los que un alto porcentaje “siente que la universidad en la que laboran transmite mensajes internos vinculados a los valores que profesan, es decir, que están alineados a su identidad corporativa y, por tanto, tiene credibilidad y como consecuencia generan confianza en sus empleados” (Duque-Rangel, V *et al.*, 2022, p. 46), así como también consideran que existe la apertura al diálogo abierto tanto horizontal como ascendente, a partir de la apertura de encuentros virtuales que favorecen este diálogo.

Sobre la caracterización de la Comunicación Responsable, un primer acercamiento

proviene desde el contexto de la Responsabilidad Social que, de acuerdo con el trabajo de Brunton, M., et. al. (2015), si bien la presentación de las actividades de sustentabilidad y RSE es fundamental en la interacción con los públicos externos, lo es también en para los internos, situación que destacan en los resultados de su investigación que ilustran la necesidad de orientar la comunicación hacia “la cultura organizacional de forma que exista un aumento de la conciencia de las iniciativas, incluidas las de los empleados, que mejorarán la participación en los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y aumentarán la identificación con la organización”(p. 46). Aunado a ello, Gómez et. al. (2014) en su estudio destacan que al vincular las actividades de Comunicación Interna con las de RSE se produce influencia positiva en el compromiso afectivo de los empleados, ambos estudios obtienen sus resultados a partir de la perspectiva de empleados entrevistados.

Otro acercamiento a la Comunicación Responsable proviene de los estudios enfocados a la dimensión ética, que tiene como base los valores y principios morales en pro de la comunidad. Partiendo de la investigación de Surdú et. al. (2021) donde con base a la participación de especialistas en el área de la comunicación y la seguridad, destacan que la comunicación ética debe ser de máxima prioridad al abordar temas sensibles e implica “ser veraz, honesto y preciso en la vida profesional cotidiana” (p.174), estar comprometido “con el principio general de ser verdadero, estar abierto a la diversidad y sostener la libertad de expresión” (p.175). Agregado a estas características Nhedzi y Gombarume (2021) resultado de su estudio añaden que también es necesario ser “auténtico, empático, reconocer los errores, ser abierto y transparente y ser sensible a las necesidades urgentes de las partes interesadas” (p.28). Igualmente mencionan que la comunicación ética debe ser prioritaria durante una crisis, priorizando el establecimiento de los principios que regirán a la organización y los principios éticos, para poder enfrentarla desde los

públicos externos, así como mantener la integración con los internos. Hacia ello, Surdú et. al. (2021) añaden también que “cada comunicador tiene responsabilidades éticas y sociales que van más allá de sus responsabilidades individuales y oficiales” (p.175).

Los estudios anteriores nos enmarcan un acercamiento a la integración de los aspectos éticos a los actos comunicativos desde las perspectivas de especialistas. En aproximación más cercana al objeto de estudio, se encuentran investigaciones como los de Silva y Guimarães (2015) quienes hacen un acercamiento a la comunicación interna a través de la ética; principalmente a partir de los profesionales de relaciones públicas, destacando la importancia de comunicar con transparencia a fin de que la organización se fortalezca y consolide, al tiempo que presenta seriedad al comunicarse con el público interno, enfocado en un diálogo sólido y transparente que refuerce los vínculos con ellos, por tanto concluyen en “la ética debe permear todas las acciones y estrategias creadas junto con la gestión organizacional, a través de diálogos transparentes, así como diversos medios” (p. 251).

Los reportes de investigación antes mencionados se embarcan en la búsqueda de identificar los elementos que constituyen a la comunicación ética a partir de la mirada de especialistas en el área comunicativo para así poder establecer puntos de inicio en los que las organizaciones tendrían que poner atención para llevar un ejercicio comunicativo ético, que abone en la relación con sus públicos internos, así también de esta forma se presentan estudios enfocados en identificar el efecto que produce en los empleados el uso de la ética en la comunicación interna.

Tal es el caso del estudio de Saefuddin y Darmawan (2019) quienes identificaron que a través de un estudio de corte cualitativo la influencia de la ética laboral en la comunicación interna, destacando que esta tiene un efecto significativo directo, ya que puede mejorar las habilidades de comunicación efectiva individualmente y en grupos, así como tener una incidencia positiva en el

desempeño de los empleados. También Rodríguez-Vargas (2016) tiene interés en la relación de esos factores pues, a través de un estudio no experimental en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores” en Minsa. Lima. 2016, concluye que existe evidencia significativa para afirmar que en el caso de estudio presentado existe una relación de influencia entre las variables.

Junto a ello, Celma et. al. (2018) añade que al aplicar prácticas consideradas responsables por organismos nacionales e internacionales como: contratos indefinidos y a tiempo completo, la no discriminación y no acoso en el trabajo, entre otras, tienen un efecto positivo para mejorar el bienestar de los empleos; junto a ellos también se menciona la incidencia de la comunicación en ese aspecto, al generar buenas condiciones de trabajo y propiciar la buena información. De ahí que en estos casos se haga énfasis en la necesidad de la gestión adecuada de la información y la comunicación con los públicos internos, mencionando además que los textos académicos aquí documentados y referentes a estudios prácticos en casos de estudios denotan el uso de metodologías cualitativas y tienen como participantes principales a los trabajadores de dichas organizaciones.

De los estudios encontrados en la revisión de literatura, el único que nombra directamente a la ‘Comunicación Responsable’ en los ámbitos comunicativos internos, es el Mazzei y Ravazzani (2013) quienes a través de una encuesta en empresas italianas buscan identificar si la comunicación responsable puede mitigar los efectos negativos de una crisis, primeramente, haciendo una distinción entre lo que consideran como responsable, entendiéndose como aquella comunicación “dedicada a la construcción de relaciones y las estrategias acomodaticias” (p.8) así como el cumplimiento de información confiable, oportuna. Resaltan así el hecho de que para lograr la mitigación de crisis es necesario reforzar las relaciones de confianza con los empleados y no sólo

en periodo de crisis, sino mantenerla a través del tiempo para que en caso de presentarse pueda afrontarse de buena manera.

Con base a la información de las investigaciones expuestas se puede denotar, desde la perspectiva organizacional interna, una tendencia a los estudios de caso y percepción del trabajo que se hace en las instituciones mismas para el quehacer comunicativo. Desde los investigadores comunicativos se identifica un interés por abordar el tema bajo la perspectiva ética del comunicador de las organizaciones a sus públicos internos.

Entre ellos destaca la observación del fenómeno a través de las voces de los profesionales, quienes presentan las características que debe contener esa comunicación; mientras que del otro lado se presentan las perspectivas de los empleados de diversas organizaciones quienes, a través de encuestas, entrevistas, grupos focales aportan su percepción respecto a lo que sucede en el ámbito comunicativo interno de su organización.

3 Capítulo Marco Teórico

3.1 Introducción

La complejidad en el contexto social y dentro de las organizaciones mismas ha propiciado un aumento en el interés de los estudios de la gestión de la comunicación entre los miembros que la integran a fin de afianzar la confianza con y entre los colaboradores, que permita el buen trabajo en equipo, el desarrollo del colectivo, el mantenimiento sólido y congruente de la buena imagen y reputación, así como el logro de sus objetivos organizacionales. Partiendo de que ya no basta con informar, es necesario dialogar e integrar a los miembros, surge también el interés de integrar bases éticas en el quehacer comunicativo. Razón por la cual surge el interés por comprender la importancia y la implicación de la ética en la comunicación de las organizaciones hacia sus públicos.

En el siguiente apartado se expone las bases teóricas que dan sustento a la presente investigación, partiendo de la definición de conceptos, teorías y aportes teóricos de autores de relevancia e interés en el objeto de estudio que permitan comprender con mayor claridad el tema que se presenta.

3.2 Las Organizaciones

Por su naturaleza social, el ser humano ha sido consciente de la importancia del trabajo en conjunto y la búsqueda de formas de optimizar el trabajo, de ahí la necesidad de coordinación y el surgimiento de la -organización-. Este concepto ha sido definido y estudiado por diversos campos como la sociología, psicología y administración, donde cada definición enfatiza algunos aspectos respecto a otros. Una de ellas es la que refiere a la organización como un proceso con una estructura formalizada, en la que se predisponen puestos y funciones con anterioridad (SUAYED UNAM, 2006), otra acepción y que es la de interés para este proyecto la entiende como la entidad o grupo

social que a fin de alcanzar metas establece las formas requeridas para lograrlas en conjunto con el grupo.

3.2.1 Definición de Organización

Carlos Bonilla (2011) la define como “un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo a la consecución de fines comunes” (p. 16) consiste en “el diseño y determinación de estructuras y procesos, sistemas y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (Munch, 2014, p. 57). Esta definición implica la consideración de la importancia de los individuos que la constituyen como quienes logran la consecución de las metas establecidas, destacando la necesidad de tener en cuenta la coordinación, planeación y orden en las actividades que cada uno, así como en grupo se desempeñan y la forma en que deben realizarse a partir de acuerdos, establecidos de manera formal a través de manuales, normas y pautas.

3.2.2 Características de las Organizaciones

Cada organización persigue sus propias metas y fines, cuenta con recursos y medios diferentes y de ahí que sus estructuras no sean completamente similares unas a otras, pero por definición pueden ubicarse algunas características puntuales, Paolini y Odriozola (2019) mencionan:

- Fines, objetivos y metas: Que se establece como el fin último de la colaboración de los miembros que la integran.
- Actividades: Las tareas que desarrollan cada uno de los miembros.
- División del trabajo, poder y responsabilidad: Se hace referencia en la división estructural de la organización, que consiste en el establecimiento de niveles jerárquicos para el establecimiento de nivel de autoridad, obligaciones y responsabilidades.

- Orden normativo: El establecimiento de normas y descripción de procedimientos que permitan el correcto desarrollo de las actividades, así como de la descarga de responsabilidad y autoridad.
- Límites: la organización está siempre en contacto con agentes externos a ella, es necesario contar con límites bien definidos entre lo interno y los factores externos del ambiente que la intervienen: factores políticos, económicos, sociales, culturales, etc.

Aunados a estas, Pérez-López (1993, citado en López, 2019) menciona otras dos características que considera esenciales e involucran más allá del establecimiento de una estructura, inciden en la interacción y relación de los miembros que la integran, estas son:

- **La comunicación** con las personas que integran la organización, quienes deben conocer los objetivos y obtener la información suficiente que les permita ser capaces de realizar lo que la alta dirección pide
- **La motivación** de todos los colaboradores para realizar las actividades que les encomiendan y para lograr los objetivos

3.2.3 Tipos de Organizaciones

Si bien las características antes mencionadas son identificables en todas las organizaciones, se presentan en diversidad de formas, de ahí que sea posible identificar distintas tipologías de las organizaciones, que van desde su tamaño, finalidad, por el origen de su capital económico y otros. Para este proyecto se tomará la propuesta por Carlos Bonilla (2011) que se encuentra en función de la estructura, dividiéndolas en:

Organizaciones formales:

- Trabajan por un objetivo determinado.
- Existe una división clara del trabajo, lo que representa una estructura formalmente

establecida e indicada en manuales y organigramas.

- Implica comunicación entre las personas que la integran, quienes están dispuestas a comunicarse entre sí y participar en conjunto para lograr el propósito común.

Organizaciones informales:

- Parten del agrupamiento espontáneo de individuos que pertenecen a una organización formal.
- Se carece de un propósito consciente del grupo.
- El comportamiento de quienes la integran es espontáneo y su interrelación es voluntaria, tienen la libertad de elegir con quien interactúan y con quien no.

Con base en el objeto de estudio este trabajo se enmarca en la clasificación de las organizaciones formales, que de acuerdo con el mismo autor se subdividen en:

Empresas: “conjunto de factores productivos organizados por la dirección que se emplean en la producción de bienes o servicios, con el fin de obtener beneficios a través de su puesta en el mercado” (Navío, 2022, p. 3), que implica la interrelación de las personas que la integran para la conversión de materias primas a productos de valor que le permitan la generación de ganancias económicas. Un ejemplo de estas son las empresas Zara, Bimbo, entre otras.

Organismos Representativos: Estos de acuerdo con Quintana (2023) se definen como “asociación que agrupa personas, instituciones, corporaciones u organizaciones que tienen intereses comunes, cuyo propósito fundamental es obtener beneficios para sus agremiados, así como propiciar el bienestar social” (párr. 1). Y se distinguen de las anteriores debido a que su fin no es lucrativo, corresponde más bien a ejercer el papel representativo de ellos antes diversas entidades. Ejemplo de ellos son las cámaras industriales, los representantes sindicales y las asociaciones profesionales.

3.2.4 Instituciones

La última subdivisión de las organizaciones formales es la institución, cuyo término al igual que el de organización tienen diferentes significados que varían respecto al enfoque dado, desde el lado organizacional se define como un grupo de personas unidas y organizadas para un propósito determinado (Bonilla, 2011, p.17) mientras que desde el enfoque sociológico la identifica como el “conjunto de mecanismos a través de los cuales los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes” (p.1), es decir, se establecen reglas que estructuran las interacciones sociales, económicas y políticas de las sociedades (Hodgson, 2011) en función de los intereses públicos.

Uriarte (2013) menciona que las características de las instituciones son:

Son permanentes: Se mantienen en el tiempo más allá de quienes las crearon y se van moldeando, los gobernantes, aunque establecen políticas, cuando su lugar en el poder termina las instituciones se mantienen.

- **Uniforma conductas:** Establece el hilo conductor en referencia de ideales, valores y normas que son seguidos por sus miembros y ellos los aceptan,
- **Persiguen un fin:** Mantiene el fin para el que fue creada que consiste en la función social a realizarse en términos económicos, administrativos, políticos y militares.
- **Requieren instrumentos para realizar sus fines:** Con el objetivo de alcanzar sus metas cuenta con herramientas físicas y conceptuales, tales como espacios físicos en caso de los primeros y de los segundos los ideales y/o normas que se establecen como ente regulador y fin de estas.

Se subdividen en instituciones privadas y públicas.

Las instituciones privadas son aquellas que “no se encuentran manejadas por autoridades

públicas, sino que están controladas y administradas por organismos privados, con fines de lucro o no” (Global Education Monitoring Report Team, 2014, s.p.).

Mientras que, por el otro lado, las **Instituciones públicas** reciben aportes del Estado y se entienden como

el conjunto de reglas formales e informales en una organización, en las que se encuentran contenidos un cúmulo de valores, acuerdos, tradiciones y símbolos, que son reconocidos por los miembros de la organización y por los que reciben los efectos de esta. (Uriarte, 2013, p. 283)

y tienen como objetivo el brindar servicios a la población para satisfacer las necesidades colectivas, de ahí la implicación del establecimiento de reglas normativas y políticas que las regulan. A partir de ello se brinda al público servicios como seguridad pública, salud, transporte y educación a la población.

De ahí se desenvuelven las instituciones públicas educativas categoría en la que entra el caso de estudio y que a pesar de que su fin principal es el de brindar servicios de formación académica a partir de un proceso de enseñanza-aprendizaje, al igual que los otros tipos de organizaciones su buen funcionamiento implica la gestión de recursos económicos, atención a la responsabilidad social y por supuesto la gestión de recursos humanos, la organización de los colaboradores para el alcance de sus objetivos y que como se mencionó al inicio de la investigación ello implica atención a los procesos de comunicación con todos sus públicos.

3.3 Comunicación Organizacional

3.3.1 Definición

Con la complejidad del entorno y de las propias organizaciones las mismas han entendido que la gestión de su comunicación es uno de los elementos más importantes para su desarrollo, ya que son más conscientes de la importancia y el impacto que conlleva la gestión de esta para el logro de sus objetivos, así como la generación de la imagen de esta. Derivado de ello, surge la

necesidad de apostar a la comprensión académica y práctica de este.

De acuerdo con Ramos *et al.* (2017) la Comunicación Organizacional "consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización o externo al pactar relaciones con las otras organizaciones" (p. 1). Aunado a ello, Andrade (2009) añade que la misma está integrada por "conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio" así como también que va más allá de la simple transmisión de mensajes al "influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con la finalidad de que ésta última cumple mejor y más rápido los objetivos" (p. 12). Por su parte, Trelles (2001, citado en Rodríguez, 2005) asegura que

la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes (párr. 11).

Lo anterior involucra un complejo proceso comunicativo por parte de las organizaciones, que se resume en tres grandes apartados: el primero es la búsqueda de generar determinada reacción frente a sus mensajes, el segundo, no sólo necesidad de dar a conocer más allá de sus productos y servicios, sino también incluir la emisión de mensajes sobre lo qué es y hace la organización misma. Por último, la emisión de mensajes en la globalidad de la organización, involucrando tanto a sus miembros como tanto también a los públicos ajenas a ella, pero con los

que tiene relación, con base a los cuales la comunicación en las organizaciones puede ser dividida en dos grandes grupos: La comunicación interna y externa, que se desarrollan a continuación.

3.3.2 *Comunicación Externa*

El primero es la comunicación externa, definida por Andrade (2009) como:

el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ello, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (p. 12)

Annie Bartolí (1992, citado en Conexión ESAN, 2018), hace la división de esta en tres tipos:

- Operativa: Es aquella que difunde el desenvolvimiento diario de la empresa, orientada a clientes, proveedores, administración pública, etc.
- Estratégica: Su finalidad es enterarse de los datos de la competencia, la evolución y las tendencias del mercado, leyes y normas, etc.
- De notoriedad: Da a conocer a la empresa como una marca que informa sus productos y mejora su imagen. Se realiza mediante publicidad, patrocinios, etc.

Con base en esto, se entiende a la comunicación externa como un proceso consistente en la circulación de la información y contenidos informativos de la empresa hacia aquellos públicos externos que se relacionan directa e indirectamente con la misma, a fin de vender sus productos, así como también dar a conocer la organización y su labor.

3.3.3 *Comunicación Interna*

El otro tipo es la comunicación interna, definida como:

el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos

organizacionales. (Andrade, 2009, p. 12)

Aunado a ello, Peiró (2021) añade que “con la comunicación interna se pretende escuchar las propuestas de los trabajadores y establecer una comunicación efectiva” (párr. 1) que involucra la participación e integración de los colaboradores en los distintos procesos de la organización, para lograr establecer dichas relaciones es importante la gestión de la comunicación, hacia donde se dirigen y a través de qué medio.

3.3.3.1 Flujos De Comunicación Interna.

De acuerdo con Manene(2014) “Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados”, a ese intercambio de información se le conoce como flujo comunicativo que de acuerdo con Rodríguez Bravo *et al.* (2022) se define como “Sucesión de mensajes que circulan desde una fuente hacia un destino a través de un mismo canal, durante un periodo temporal determinado y con unos objetivos definido” (p.8)

En la comunicación interna se distinguen tres flujos en función de quién emite los mensajes y su posición dentro de la organización:

- **Comunicación descendente:** Dada cuando la información proviene de los niveles superiores de la jerarquía en la empresa u organización, y se dirige hacia los niveles inferiores. Ejemplo de ello son los memorándums de los directivos a los empleados. (Berceruelo, 2014) De los propósitos más comunes de este flujo de comunicación es proporcionar la información suficiente y específica sobre las directrices, las políticas y sobre las actividades de trabajo, así también apoyar en la comprensión clara de los objetivos organizacionales (Díaz y Medina, 2016) (Ongallo, 2008).
- **Comunicación ascendente:** Por otro lado, la comunicación ascendente se presenta cuando la información proviene de los niveles inferiores y se dirige a los niveles superiores. Es

importante porque permite recibir retroalimentación por parte de los empleados, recibiendo sugerencias, necesidades, inquietudes y percepciones sobre las actividades de trabajo. Así como planificar, evaluar las actividades y los modelos de gestión llevados a cabo. (Berceruelo, 2014)

- D'Armas Regnault *et al.* (2020) a través de su estudio de caso presentan que la laboral se correlaciona de forma positiva con la dimensión de la comunicación ascendente y descendente con el nivel y calidad de la comunicación ascendente, al permitir el intercambio de información entre ambas partes. Algunos ejemplos de donde se presenta este flujo en la organización son a través de “buzones de sugerencias, reuniones de grupo, informes técnicos y procedimientos de quejas, entre otros” (Díaz y Medina, 2016, p. 120)
- **Comunicación horizontal:** La comunicación horizontal se produce entre los miembros de un mismo departamento o nivel, es decir, entre compañeros. De acuerdo con De Castro (2014) este tipo de comunicación es “necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de la empresa y las funciones que se desarrollan al interior” (p.8). Entre las funciones que tiene se encuentra el facilitar la coordinación de las actividades al posibilitar las relaciones interpersonales, así como proporcionar un medio para compartir la información relevante entre compañeros y permitir apoyarse (Kreps, 1995) A partir de dichos flujos se distribuye la información en la organización y para hacer llegar el mensaje se hace uso de herramientas y medios que facilitan la conexión entre la organización y los empleados. (Berceruelo, 2014).

3.3.3.2 Medios de Comunicación interna

Hacer llegar la información a los públicos requiere hacer uso de medios de comunicación que permitan el desarrollo de un intercambio comunicativo, estos “son instrumentos que permiten

informar y comunicar mensajes en distintas formas, como son la textual, sonora, visual y audiovisual” (Banrepcultural, s.f., par. 1). Al interior de la organización los medios a través de los que fluye la información están dirigidos a los públicos relacionados con la organización; en el que se agrupa a los empleados, directivos, proveedores, sindicatos (Del Ángel *et al.*, 2024)

Los llamados medios de comunicación engloban diversidad de técnicas y herramientas, tan variadas en formas y características, por ello para hacer el uso correcto de los mismos y que el receptor de la información pueda comprender perfectamente el mensaje, es necesario reconocer los objetivos de la comunicación a fin de poder establecer el medio que más se adecue a ello, en palabras de Hernández-Flores y Ortíz-Tetlamatzi (2017):

Cada uno de estos medios siguen un flujo de comunicación diferente, el cual responde a un propósito determinado. Las actividades de comunicación incluyen la delimitación de qué flujos siguen los diferentes medios con los que una organización cuenta, para establecer cuáles pueden ayudar a cumplir con los objetivos tanto comunicativos como con los generales de la organización (p. 14)

A continuación, se enlistan (véase Figura 2) una clasificación de los principales medios internos de acuerdo con los flujos de comunicación anteriormente mencionados:

Figura 2. Clasificación de medios internos según el flujo

Flujo de comunicación	Ejemplos de medios/canales internos
Descendente	Comunicados oficiales, boletines internos, memorandos, intranet corporativa con anuncios de dirección, reuniones informativas de mando hacia el personal, manuales de la empresa, publicaciones institucionales, carteles, revistas corporativas.
Ascendente	Buzón de sugerencias interno, encuestas de clima laboral, reuniones de feedback, chats o plataformas internas donde empleados envían ideas a gerencia

Flujo de comunicación	Ejemplos de medios/canales internos
Horizontal (igual-igual)	Equipos de trabajo interdepartamental usando correo interno o chat, foros internos de discusión entre compañeros, reuniones entre jefes de distintos departamentos.

A partir de estos medios la organización puede realizar una gestión formal de la comunicación en la organización, elaborando el mensaje y eligiendo la mejor forma de hacer llegar la información, de ahí que la elección del medio deba realizarse tomando en cuenta una serie de factores como cuál es el objetivo del mensaje, hacia quién va dirigido, cuál es la proximidad con la audiencia, la temporalidad para la difusión y la mejor forma de realizar el mensaje para su buena comprensión (Ivancevich, 2005, citado en Díaz y Medina, 2016)

Sin embargo, en entornos complejos como los actuales, con los desarrollos tecnológicos, las emergencias sanitarias y situaciones de crisis organizacionales, las organizaciones requieren trabajar en un planteamiento ético-responsable que les permita mantener la integración y la motivación de colaboradores, generando certeza y confianza de estos hacia la organización a través de sus flujos y medios internos de comunicación. Por ello, es fundamental abordar la ética desde distintos ámbitos, especialmente en la comunicación.

3.4 Ética de la Comunicación

La ética, entendida como el estudio del comportamiento humano, se centra en las relaciones interpersonales y en la distinción de lo que se considera correcto e incorrecto. Según Connock y Johns

se relaciona estrechamente con la noción de justicia: de decidir entre lo que está bien y lo que está mal, [...] define como aplicar las reglas que impulsen un comportamiento responsable tanto individual como en grupo. Es la esencia de cada individuo y se halla en los valores intrínsecos de

cada uno (1995, como se cita en Lindor, 2019, p. 100).

A nivel organizacional, Pelegri (2013) se distingue entre la ética de las organizaciones, - refiere al comportamiento ético compartido por quienes conforman la organización- y **la ética en la organización** - la manifestación ética individual de cada persona que pertenece a la organización. Ambas no se deben considerar incompatibles si no por el contrario son complementarias pues la ética va más allá de lo individual y se extrapola a lo comunitario, donde interactúan ambos sistemas éticos e integran la ética corporativa. De manera similar, Rodríguez *et al.* (2016) destacan que desarrollar competencias éticas es una necesidad para las organizaciones, involucra más allá del saber y el hacer, es la identificación del saber ser, que permitan una reflexión ética en la toma de decisiones y resolución de conflictos a partir de las actitudes, comportamientos y valores.

Al aplicar esta perspectiva a la comunicación dentro de la organización, la ética se convierte en un elemento central tanto en los procesos internos como externos. No se trata únicamente de cumplir normas o códigos; implica también asumir la responsabilidad sobre la información que se comparte, asegurarse de que los mensajes sean claros y transparentes, y mostrar respeto y consideración hacia quienes los reciben. Además, promover la confianza y la honestidad en cada interacción, dentro y fuera de la organización (Kuhn, 2015; Heikkilä et al., 2020).

Integrar la ética en la comunicación organizacional no solo ayuda a mantener los mensajes coherentes y comprensibles, sino que también fortalece las relaciones entre los miembros de la organización y con sus públicos externos. Esto contribuye a consolidar la cultura organizacional y a crear un entorno de trabajo más respetuoso, responsable y confiable (Fritz, 2019).

3.5 Perspectiva en Comunicación Responsable (CR)

Por ello, a partir de dicha situación diversos autores comenzaron a realizar investigaciones relacionadas a las dimensiones éticas y la implicación en la comunicación para con ello, establecer el concepto de la Comunicación Responsable, teniendo como precursores a De Andrés y González (2012) quienes han aportado en la conceptualización definiéndola “como el diálogo de organizaciones con públicos que se hacen partícipes de los procesos y efectos derivados de las relaciones entre esa persona/organización/empresa y la comunidad” (p.28) y por otro lado, Faber-Wiener (2013) quien menciona que dicha comunicación “es la inclusión de fuerzas socio políticamente relevantes en todas las decisiones y procesos de gestión y la alineación de la comunicación con estrictos principios de comunicación” (p.2), lo que implica un repensar en la comunicación entre organizaciones y sus públicos, donde ahora se plantea una corresponsabilidad y participación sobre los procesos comunicativos, así como lo que ellos emiten.

Con ello, bajo esta base en 2017, el Cuerpo Académico en Comunicación Responsable BUAP presentó la perspectiva de Comunicación Responsable en respuesta a los entornos variables e incididos por situaciones como necesidad de equidad de género, transparencia, honestidad y participación exigida por los receptores. Misma perspectiva que orienta el desarrollo de esta investigación en el campo de la comunicación interna en las organizaciones públicas denota una necesidad de un acercamiento sólido con los públicos para la generación de relaciones de confianza y diálogo y participación, en dónde se vislumbra una cabida de la comunicación responsable como soporte.

3.5.1 Definición y modelo de CR

Esta perspectiva ha sido definida también por Hernández-Flores (2019) como:

un diálogo comprometido entre la organización y sus audiencias, que se espera sea honesto, congruente y, por lo tanto, responsable, dando así una gestión comprometida de la organización, no sólo con la marca, el

producto o el servicio sino con todos los aspectos del acto comunicativo. (p. 47).

Esta propone que sean la totalidad de las acciones que realiza la organización la base de la comunicación hacia las audiencias con las que tiene contacto la organización y que, para dar cuenta de esto, la misma autora propone un modelo de Comunicación Responsable (CR), que se muestra a continuación en la Fig. 3.

Figura 3. *Modelo en Comunicación Responsable*



Fuente: Reproducida del Modelo de Comunicación Responsable de Hernández-Flores, 2019.

El modelo anterior, dados los elementos que lo componen, es aplicado tanto a las organizaciones, profesiones como a los medios digitales y envuelve el proceso comunicativo bidireccional en la dimensión ética-responsable que la sustenta, donde los cinco rasgos básicos que la integran se encuentran presentes en la emisión de cualquier mensaje.

3.5.2 Rasgos básicos y subcampos de aplicación

La perspectiva en CR y su respectivo Modelo contempla 5 rasgos básicos fundamentales que denotan la CR, que a continuación se define cada uno (Hernández Flores y López Benítez, 2024):

- **Honestidad:**

“Lo que se comunica puede ser verificado por medio de datos, información oficial, o referencias proporcionadas dentro del discurso o pieza comunicativa que se emite” (p.9).

- **Empatía:**

“Considera el contexto y las necesidades informativas de las audiencias en el momento en que sucede el acto comunicativo o se entrega la pieza comunicativa y el entorno prevaleciente del momento” (p.9).

- **Transparencia:**

“Es necesario compartir a los públicos, de manera abierta, toda la información que en ese momento requieren las audiencias para la comprensión del mensaje” (p.9).

- **Interactividad:**

“Debe existir una comunicación dialógica bidireccional entre el emisor y el receptor, considerando que ambos necesitan retroalimentación para hacer cambios y establecer acuerdos” (p.9).

- **Consistencia:**

“Es la suma de los rasgos anteriores, este rasgo garantiza que se ha comunicado bajo los otros rasgos o su mayoría, habla también de una congruencia de la filosofía y cultura de la organización

en relación con los mensajes o discurso que se emite” (p.10)

Dichos rasgos en su mayoría fueron mencionados anteriormente por diversos autores, quienes consideran necesaria su inclusión a la gestión de la Comunicación Interna. Así como un cuadro de subcampos (Figura 4) que proponen los rasgos particulares de cada área en la que se ha trabajado hasta el momento la perspectiva y que continúa en desarrollo, que son; la comunicación organizacional externa, la comunicación gubernamental, la comunicación digital y también en el área educativa.

Figura 4. *Subcampos, rasgos generales y complementarios de la Comunicación Responsable*



Fuente: Reproducida de Comunicación Responsable, subcampos, rasgos generales y complementarios de Hernández-Flores, 2019.

3.5.3 *Comunicación Responsable Corporativa*

El subcampo bajo el cual se desarrolla esta investigación es la Comunicación Corporativa definida como:

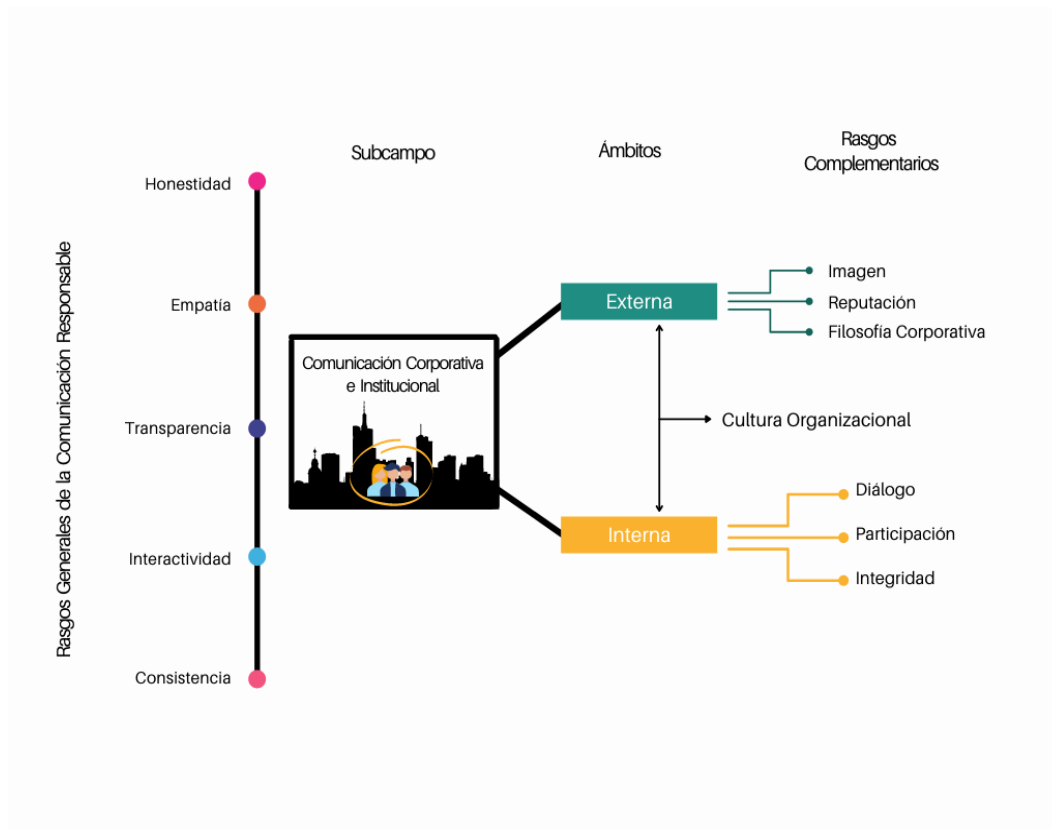
la comunicación que emana de la organización hacia los públicos a través de cualquier forma o herramienta comunicativa, que es congruente a la filosofía corporativa y, por ende, deja entrever una gestión responsable de la marca, el discurso, el producto o el servicio logrando así legitimidad y reputación comunicativa. (Rivera-Salas y Hernández-Flores, 2020, p. 37)

De acuerdo con las autoras, está integrado por los siguientes rasgos complementarios que permean en el ámbito externo:

- Imagen: Percepción que el entorno tiene de la organización con base en su honestidad, transparencia y consistencia comunicativa para lograr empatía con los públicos.
- Reputación: Resultado del comportamiento corporativo en relación con el cumplimiento de los compromisos de una organización con sus públicos a través de la interactividad que mantienen con ellos.
- Cultura Corporativa: Conjunto de creencias, valores y pautas de conducta que conforman la filosofía de la organización y que a su vez rigen su forma de actuar y decidir respecto a lo que comunica.

Actualmente la perspectiva de forma práctica ha trabajado este subcampo desde una mirada hacia la comunicación con los públicos externos, específicamente sobre los discursos institucionales de voceros gubernamentales, sin embargo, en 2021 se presentó una aproximación a la Comunicación Interna desde dicha perspectiva (véase Figura 5).

Figura 5. *Comunicación Responsable en Comunicación Corporativa e Institucional: Interna y Externa*



Fuente: Reproducida de CR en Comunicación Corporativa: Interna y Externa de Hernández-Flores, Sastre y Alarcón, 2021.

3.5.4 **Comunicación Interna Responsable**

A partir de esa revisión teórica Hernández-Flores definió a la Comunicación Interna responsable como:

el diálogo constante entre organización y colaboradores y colaboradores con colaboradores, que implica honestidad, transparencia, empatía, para la participación interactiva de cada miembro, en aras de lograr una acción colectiva comprometida, que permita la consistencia comunicativa de la organización hacia todos sus entornos. (2021, p. 25)

Así también, se establecen los rasgos complementarios:

- Participación: Proceso que tiene como objetivo enriquecer una idea, plan, proyecto o decisión por medio de la reunión de dos o más individuos, quienes integran de forma ordenada y resiliente sus argumentos para lograr sus metas.
- Diálogo: Iniciativa propia para intercambiar ideas o argumentos en un ambiente seguro e inclusivo que parte desde el nivel de información-consulta hasta llegar al empoderamiento de los integrantes.
- Integridad: Conjunto de condiciones dentro de una organización que permite a los actores involucrados realizar sus actividades diarias de manera plena al tener protección o resguardo en aspectos morales, físicos y/o mentales.

Actualmente dicho subcampo se encuentra en desarrollo, de ahí el objetivo de acercarse a los expertos para conocer su mirada y validar a partir de expertos en el área, los rasgos particulares y sus maneras de aplicación para evaluar así la ausencia o presencia de estos dentro de las organizaciones, de ahí que este sea este sea el primer ejercicio de aproximación.

4 Capítulo Marco Metodológico

Todo proceso de investigación parte de una planificación paso a paso y toma de decisiones intencionales que tienen como finalidad el logro de los objetivos planteados en la misma, donde cada etapa tiene una razón de ser y se encuentra integrada por “[...] planteamiento del problema y los objetivos de investigación que guían el proceso investigativo, y la teoría, por su parte, le dan sustento” (Mata, 2020, p. 4) a lo planteado. El apartado metodológico implica pues la selección apropiada para abstraer de la realidad aquello revisado en la visión teórica al hacer referencia a “[...] los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (Balestrini, 2006, p.125).

A partir de ello, a continuación, se describe el enfoque, el tipo de estudio, el alcance, la temporalidad y la técnica de recolección de datos bajo las cuales se desarrolló esta investigación.

4.1 Por el Paradigma

De acuerdo con Pérez Serrano (2004) el conocer la realidad consiste en tener un acercamiento a ella para descubrirla y conocerla, con el fin de lograr su mejora, implica “el saber dónde se está, a dónde se quiere ir y cómo hacerlo” (p.15). Para ello, se presentan diversos modelos que permiten tener un acercamiento a la diversidad de fenómenos, expresando las reglas y regulaciones que establecen las pautas de comportamiento dentro de límites establecidos a partir de un esquema teórico adoptado por grupos de científicos (Barrantes, 2014), estos son conocidos como paradigmas. Dentro del amplio espectro de las ciencias sociales, se distinguen tres grandes paradigmas que guían el enfoque de la investigación: el positivista, el interpretativo y el sociocrítico. Cada uno de estos paradigmas se caracteriza por su aproximación particular a la realidad social, sus objetivos fundamentales, la metodología empleada y el tipo de datos con los que trabaja (Mata, 2020). En este estudio, se optó por trabajar principalmente bajo los paradigmas

interpretativos y positivistas dado que es un estudio mixto.

El paradigma interpretativo reconoce la complejidad de los procesos sociales y busca capturar la diversidad de perspectivas a través de métodos cualitativos que facilitan la recolección de ideas y la elaboración de modelos coherentes, enfocándose en el “desarrollo de conceptos que ayuden a comprender los fenómenos sociales en medios naturales” (Martínez, 2013, p.5). Por ello y en aras de establecer lineamientos para un ejercicio de comunicación responsable interna en las organizaciones, se trabajó bajo este paradigma que permitió a través del uso de sus herramientas cualitativas la escucha de expertos sobre su visión de una Comunicación Interna Responsable en las organizaciones y sus rasgos particulares.

Por otro lado, el paradigma positivista se basa en la observación empírica y la aplicación de métodos rigurosos para explicar, predecir y controlar los fenómenos sociales. Su objetivo principal es verificar teorías y leyes que permitan regular los procesos sociales, identificando causas reales y estableciendo relaciones causales. En el contexto de este estudio, el paradigma positivista proporcionó un marco metodológico sólido para la identificación del grado y las características en que se presentan los rasgos generales más los específicos de la comunicación interna responsable en la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP.

4.2 Por el Tipo de Estudio

Desde estos paradigmas, surgen distintos enfoques para observar la realidad social, desde las Ciencias Sociales se puede abordar a partir de tres perspectivas: el cuantitativo, el cualitativo y el mixto, que combina elementos de los anteriores. Cada enfoque posee sus “propias particularidades epistemológicas, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos acordes con la naturaleza del objeto de estudio, las situaciones sociales y las preguntas que se plantean los investigadores con el propósito de explicar, comprender o transformar la realidad social” (Monje,

2011, p. 10). La elección del enfoque se basa en cuál proporciona las herramientas más adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos y va en consecuencia a la elección del paradigma, que para el caso de esta investigación son los paradigmas interpretativo y positivista antes mencionados.

Con base a ello se optó por la perspectiva mixta, que a partir de la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas “permite una comprensión más profunda y rica del fenómeno estudiado al combinar la amplitud y generalización de los datos cuantitativos con la riqueza contextual y la comprensión en profundidad proporcionada por los datos cualitativos” (Cueva *et al.*, 2023, p.77) proporcionando la posibilidad de obtener una comprensión holística de los procesos, en este caso, de la comunicación interna responsable en las organizaciones. Mientras que la técnica cualitativa permitió explorar las percepciones y experiencias de los participantes, la cuantitativa proporcionó un marco estructurado para la identificación del grado en que se presentan los rasgos relevantes de la comunicación interna responsable *in situ*. De esta manera, se espera generar conocimiento significativo que contribuya al desarrollo de recomendaciones para la práctica de comunicación responsable interna en las organizaciones públicas.

Bajo ese orden de ideas la aplicación del método mixto se realizó de forma secuencial, misma que “permite una progresión lógica y estructurada de la investigación, lo que facilita la gestión de los datos y la interpretación de los resultados” (Medina *et al.*, 2023, p.32) al realizar la recopilación de datos en etapas distintas y consecutivas. Para este caso se aplicó primero la técnica cuantitativa a fin de obtener una visión general de la Comunicación Interna Responsable (CRI) a partir de las percepciones y experiencias de los participantes, para luego con base a ello enfocar de mejor manera la herramienta cuantitativa para el análisis del grado de presencia de los rasgos de CRI relevantes en la dependencia elegida.

4.3 Por la Profundidad de la Investigación

De acuerdo con Hernández *et al.* (2010), una investigación puede tener los siguientes alcances, dependiendo, tanto de los resultados de la revisión de la literatura, de la perspectiva del estudio, así como de los objetivos: Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales y Explicativos. Para efectos de esta investigación y en consecuencia de lo planteado en la selección de perspectivas, se trabajó bajo el alcance descriptivo que responde a las técnicas cuantitativas y cualitativas utilizadas, así como a los objetivos planteados.

Para el establecimiento de recomendaciones para el ejercicio de la Comunicación Interna responsable en las organizaciones y la identificación del grado en que se presentan los rasgos de Comunicación Responsable Interna (CRI) en los procesos de comunicación interna de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP, el alcance es descriptivo, ya que se estableció como meta la especificación de las características de los rasgos y concepto de la Comunicación Interna Responsable y el describir si se presentan o no dichas propiedades de la CRI en el objeto de estudio, es decir, no se tiene interés por comprobar nada, sino más bien “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere” (Hernández *et al.*, 2010, p. 80).

4.4 Por el diseño de la investigación

La aproximación al fenómeno puede ser clasificada en investigación experimental y no experimental, de acuerdo con la forma de trabajar con las variables de estudio, donde para el caso del primero, el investigador tiene inferencia en las variables, manipulándolas a fin de observar el efecto de una sobre la otra. Mientras tanto en las investigaciones no experimentales las variables solo son seleccionadas y observadas de forma natural en su contexto para luego proceder a su análisis, de ahí que este proyecto se realiza bajo este último, ya que el objetivo fue realizar el

análisis de la Comunicación Interna tal y como se presenta en el objeto de estudio en un momento dado, sin intervenir en lo que acontece, ni manipular.

4.5 Por el Tiempo de Recolección de Datos

La investigación no experimental puede ser clasificada en diseños transversales y diseños longitudinales, respondiendo al periodo en el que se hace la recolección de datos. Para el caso de diseños transversales, la recopilación de datos se realiza en un momento único, es decir, tomar una fotografía de lo que sucede, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia o interrelación en determinado espacio. Por otro lado, los longitudinales responden a análisis de los cambios de determinadas categorías, conceptos, sucesos o comunidades a través del tiempo, recogiendo datos en distintos periodos de tiempo para con ello poder hacer inferencias respecto a las variaciones presentadas en cada momento analizado (Hernández *et al.*, 2014).

Para esta investigación la recolección de datos fue realizada bajo un diseño transversal esto debido a que el interés se encuentra centrado en el análisis de los procesos de Comunicación Interna de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP en un periodo determinado, que correspondió al primer semestre del 2024.

4.6 Por el Periodo de Construcción de la Información

Aunado a lo anterior, con relación al tiempo de ocurrencia de los hechos de la investigación y registro de la información se identifican dos clasificaciones: Prospectivo y Retrospectivo. Los estudios retrospectivos responden al diseño de la investigación luego del suceso de los acontecimientos, es decir, sobre hechos pasados y bajo fuentes existentes, como fue el caso del presente proyecto, donde se recolectó información de expertos y colaboradores con base en su experiencia respecto a la temática de la Comunicación Interna Responsable, con el fin de realizar un análisis de sus experiencias e identificar los rasgos particulares y los aspectos a mejorar y/o

considerar para ello.

4.7 Por el Procedimiento para Analizar la Información

En un sentido global, para realizar el análisis de la información obtenida del objeto de estudio y responder a la pregunta de investigación planteada, se trabajó bajo el proceso de razonamiento sintético, que consiste en la distinción de los elementos del fenómeno, para luego proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado y con base a ello integrarlos para analizarlos como totalidad, esta selección responde en el objeto de estudio de la presente forma. Primero se realizó la escucha de los expertos para el abordaje y complemento de la Comunicación Interna Responsable a fin de establecer parámetros y características de esta. Consecuente se realizó en trabajo en la dependencia, con la identificación de los flujos y medios internos de comunicación interna de los que hace uso la organización, para luego realizar la aplicación de la encuesta en la que se busca identificar la presencia de los rasgos de CIR en los flujos y medios internos.

4.8 Técnicas Utilizadas

Con base a esas características se planificó la recolección de datos, que implica de acuerdo con Sánchez-Martínez (2022) “reunir y medir información de diversas fuentes, con la finalidad de obtener un panorama general del objeto de estudio” (p. 38) a partir de diversidad de técnicas e instrumentos, mismos que son seleccionados con base al objetivo de la investigación, así como al tipo de estudio que previamente se estableció, que para esta proyecto es el tipo de estudio mixto mediante el uso de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.

4.8.1 Técnica cualitativa: Entrevista

A partir de los objetivos establecidos se optó por primero aplicar la técnica cualitativa bajo la herramienta de entrevista, debido al interés por explorar el tema de la Comunicación Interna desde la perspectiva de CRI y con ello establecer las recomendaciones; así como también trabajar la información obtenida junto con la teoría para elaborar el instrumento cuantitativo: encuesta.

La técnica de entrevista permite recolectar información a partir de la interacción entre dos personas, de acuerdo con Dalle *et. al.* (2005) es “una conversación sistematizada que tiene por objeto obtener, recuperar y registrar las experiencias de vida guardadas en la memoria de la gente” (p. 48). Es un intercambio donde el entrevistador hace preguntas acerca de acontecimientos determinados o percepciones respecto al tema de interés y el entrevistado cuenta sus experiencias, historias y puntos de vista. Lo anterior permitirá conocer de forma detallada y amplia, información del tema con base a la percepción de los entrevistados y de esa forma explorar en detalle los diversos aspectos de la comunicación interna responsable, así como identificar posibles lineamientos para su implementación efectiva.

Con ese fin y bajo el objetivo de conocer la opinión de los expertos sobre la concepción y elementos de la práctica de la Comunicación Interna Responsable en las organizaciones, se elaboró una batería integrada por once preguntas estructuradas en dos ejes temáticos: el primero en busca de explorar aspectos generales sobre la concepción y características de la comunicación interna responsable, el segundo enfocado en la incidencia de la práctica de esta en las organizaciones, así como su integración con la comunicación externa (Véase Tabla 2).

Tabla 2. Batería de preguntas aplicadas en entrevista

No.	Objetivo	Tipo de reactivo	Reactivo	Objetivo
1	Definir el concepto de Comunicación Interna Responsable	Abierta	¿Cómo definiría usted la Comunicación Interna Responsable?	3
2	Caracterizar la Comunicación Interna Responsable	Abierta	¿Qué características o elementos considera deben integrar una comunicación interna responsable en la organización?	1,3
3	Identificar los puntos de mejora en los flujos de comunicación interna para que sean más responsables	Abierta	¿Qué habría que mejorar en los flujos de comunicación interna para abordar una comunicación responsable?	1,3
4	Identificar los puntos de mejora en los medios internos para hacer la comunicación más responsable	Abierta	¿Cómo mejoraría las herramientas/medios que dan soporte a una comunicación interna responsable?	2,3
5	Identificar la forma de integrar la Comunicación Interna responsable en las organizaciones	Abierta	¿Cómo debe integrarse una comunicación interna responsable en las organizaciones?	3
6	Identificar los parámetros que permitan evaluar una comunicación interna responsable en la organización	Abierta	¿A través de qué parámetros se puede medir una comunicación interna responsable dentro de una organización?	1,3
7	Reconocer las problemáticas existentes en la CI que pueden abordarse desde la CIR	Abierta	¿Qué problemas o desafíos ha identificado en la comunicación interna que podrían mejorarse desde una perspectiva responsable?	3
8	Identificar los principios que deben regir la comunicación interna desde una perspectiva responsable	Abierta	Desde su experiencia ¿Cuáles serían los principios o directrices que deberían seguirse para lograr una comunicación interna responsable en la organización?	1,3
9	Identificar las ventajas de la integración de la CIR en las organizaciones	Abierta	Podría compartirme cuáles considera son las ventajas de poner en práctica la Comunicación Interna Responsable en las organizaciones	1,3
10	Identificar cuáles son los rasgos que deben tomarse en cuenta para una comunicación interna responsable	Abierta	¿Cuáles son los rasgos que usted identificaría para una comunicación interna responsable?	1,3
11	Reconocer las diferencias o similitudes de la comunicación interna y externa desde la perspectiva responsable	Abierta	Desde su perspectiva cuál es la diferenciación entre la comunicación interna y la externa si la observamos desde una perspectiva responsable	1,3

4.8.1.1 Selección de expertos para entrevistas

En primera instancia, se definió la unidad de análisis que involucra especificar quienes van a hacer medidos y/o analizados, de acuerdo con Camacho (2008) “esa determinación depende del planteamiento inicial de la investigación, del objetivo y del diseño de esta” (p. 121).

Para la composición de la muestra se optó por el criterio de muestreo heterogéneo en el cual se representan a un mismo perfil o características similares, que comparten rasgos, mismos que permiten centrarse en el tema a investigar (Hernández, 2014, p. 563). En este caso se consideró que los participantes tuvieran una experiencia en el campo de la comunicación interna por más de 3 años, con casos de enfoque en el área de la investigación sobre la temática o en el ejercicio práctico en las Organizaciones; esto debido al interés de conocer desde su expertise sus perspectivas respecto al abordaje de la comunicación responsable al interior de las organizaciones.

El método de selección de expertos que se utilizó fue el de expertos en la cual se toma a especialistas en el tema abordado, la Comunicación Interna, a fin de poder preguntar sobre las características de la comunicación responsable al interior de las organizaciones y que, además, de acuerdo con Hernández *et. al* (2014), su aplicación sirve “para generar hipótesis más precisas o la materia prima de cuestionarios” (p. 387) como es este caso para la elaboración de la encuesta a aplicar a los colaboradores de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado. La forma en la que se contactó a los entrevistados fue por medio de muestreo en cadena o bola de nieve, esto consiste en que “los primeros participantes se eligen de manera probabilística o no probabilística, y a su vez, estos mismos van dando pistas de otros participantes que podrían ser incluidos en el estudio” (Hernández-González, 2021, p.2). Los primeros dos participantes se eligieron bajo la forma por conveniencia a expertos que se tenía acceso y siempre manteniendo el enfoque que debe tener experiencia en el área de la Comunicación Interna, siguiendo esa secuencia se logró el

contacto en cadena de cinco expertos a quienes se entrevistó, de los cuales tres orientan su trabajo en la temática a través de investigación, mientras que los otros dos trabajan en el área de comunicación de algunas organizaciones. Dichas entrevistas se realizaron entre octubre y noviembre de 2023 de forma remota a través de plataformas como “Zoom” y “Teams”.

Cabe destacar que los entrevistados consintieron en la grabación de las entrevistas el uso de la información obtenida para este proyecto de investigación, con la previa información que su uso es solo para fines académicos.

Tabla 4. *Expertos entrevistados*

Especialista	Grado Académico	Área de conocimiento
Especialista 1	Dra.	Docente-Investigadora-Consultora. Comunicación Organizacional. RR.PP. Comunicación Interna. Responsabilidad Social. DialogusCI.
Especialista 2	Dra.	Coordinadora del Comité Académico Profesional de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de la Comunicación Organizacional (AMIPCO)
Especialista 3	Mtra.	Jefa de Comunicación Interna de Universidad
Especialista 4	Dra.	Docente-Investigadora-Consultora. Comunicación Organizacional. Comunicación Interna.
Especialista 5	Lic.	Experiencia profesional en Recursos Humanos; Comunicación Interna

4.8.1.2 Plan de análisis de resultados: entrevistas

Con base al tipo de estudio mixto aplicado de forma secuencial, se realizó primero el análisis de las entrevistas a los expertos de comunicación interna, de la siguiente forma:

Como primer paso, la transcripción de éstas en documento de texto, para posteriormente realizar su codificación a través del *software QDA Miner Lite*, aplicando las técnicas de análisis

de datos de Rodríguez, *et. al.* (1996), a través del uso de categorías para organizar conceptualmente y presentar la información, con énfasis en el contenido de dichas categorías y realizando la interpretación por la frecuencia de sus tópicos (p.201). El procedimiento fue realizado en tres etapas, las primeras dos llevadas a cabo de manera simultánea:

La división en unidades de las respuestas de cada pregunta y cada entrevista, para ello se utilizó el criterio temático, que consiste en la fragmentación de las respuestas de acuerdo con que hiciera referencia a un mismo tópico o tema.

Siguiendo el procedimiento inductivo mencionado por Rodríguez, *et. al.* (1996, pp. 210) al mismo tiempo que se realizó la reflexión del contenido de los datos y la división por unidades temáticas, se fueron definiendo las categorías capaces de agrupar las unidades referentes al mismo tema. Cada categoría fue definida con base en lo estipulado por Rodríguez, *et. al.* (1996): “Cada unidad queda definida por un constructo mental al que el contenido de cada unidad puede ser comparado, de modo que pueda determinarse su pertenencia o no a esa categoría” (p. 208). Ya definidas, se realizó una comparativa entre categorías con el fin de que cada unidad se encontrara ubicada en una y que las categorías fueran diferentes entre sí.

Con las categorías definidas se realizó la interpretación de la información de acuerdo con los temas incluidos en cada una, así también se identificaron las características atribuidas por los expertos a la Comunicación Interna Responsable con base a sus respuestas en las entrevistas. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

4.8.1.3 Análisis de Resultados: Entrevista

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas a los cinco especialistas en el área de la Comunicación Interna (CR), organizados en tres ejes temáticos: Concepto de Comunicación Interna Responsable(CRI), Integración de la CRI

en las organizaciones y la CRI en las organizaciones.

El cual constituye la base empírica para comprender la CRI con base del primero de su conceptualización Los datos recogidos han sido analizados con el propósito de identificar patrones, percepción y permitirá establecer un diagnóstico preciso y fundamentar las conclusiones y recomendaciones posteriores.

4.8.1.3.1 Concepto de Comunicación Interna Responsable

Para los expertos, la Comunicación Interna responsable es aquella que toma en consideración a las personas en función de sus necesidades y el rol que desempeñan dentro de la organización a fin de proveer un entorno óptimo y un mejor funcionamiento de esta y su proyección al exterior, tanto a nivel organizacional como a nivel personal de cada uno de los colaboradores.

Todos los entrevistados coinciden en que implica la gestión de la comunicación hacia los integrantes de la organización, de forma que se brinde información suficiente y clara que propicie un entorno óptimo de trabajo y brinde herramientas para la toma de decisiones, esto a través del uso de canales y medios internos. Enfatizando que para ello la organización debe regirse bajo principios éticos alineados a sus valores, siendo congruentes a sus procesos y políticas para la emisión de la información.

El ejercicio de la comunicación interna responsable de acuerdo con los expertos debe considerar las siguientes características:

- Ética, entendiendo y aplicando los valores que rigen a la organización.
- Información validada, veraz, de acuerdo con información oficial
- Oportuna, en tiempo y forma para la utilidad de la comunidad
- Transparencia, informar sobre lo que acontece en la organización
- Integra, actuación bajo los principios establecidos.

- Congruente y coherente, entre las narrativas y las acciones llevada a cabo por la organización
- Cuidando evitar el exceso de información, priorizando lo que se comparte y cómo se comparte
- Multidisciplinar, es importante que el comunicólogo cuente con el apoyo de especialistas en el área de trabajo

Respecto a los principios que deberían de seguirse para lograr una Comunicación Interna Responsable en las organizaciones los expertos señalan que es importante primero no partir de patrones ya establecidos para y/o en otras organizaciones sino más bien realizar un primer diagnóstico ya que “debemos de descubrir cuál es la herramienta precisa y justa para esa organización, porque tiene personas y características completamente diferentes al resto” (S1), diferencias que forman parte de la complejidad del ser humano como ser emocional e intelectual y también de la organización misma en función de sus procesos y dinámicas organizacionales(S2) y que de acuerdo a los expertos no deberían ser perderse de vista al ser la complejidad del entorno en el que se está envuelto.

Uno de los expertos mencionó que debe tenerse en consideración el cuidado de la información a emitirse, importante la verificación de la información y también el seguimiento de que la información sea aplicable para todos. Otro principio mencionado por un experto (S2) es la integración de una planeación estratégica anual que permita contemplar los objetivos de la institución, así como la organización de actividades y el planeamiento de su ejecución, organización y medición de los resultados.

Así también el trabajo interdisciplinario entre el especialista en comunicación y el especialista en contenido sobre temas particulares, “eso siempre tendrá que ser un binomio forzoso.

Un comunicólogo sabe comunicar, pero a veces no sabe el *feeling* profundo de las diferentes áreas de conocimiento” (S3) de ahí que se tenga que trabajar en conjunto.

4.8.1.3.2 Integración de la CR en las Organizaciones

La incorporación de la Comunicación Interna Responsable en las organizaciones de acuerdo con los expertos implica primero la comprensión de la organización del significado en palabra y acciones del ser responsable, para luego transmitirlo a los colaboradores e impregnarlo en la gestión de la comunicación dentro de la organización. Mencionan también que a fin de que exista congruencia en los mensajes que se emiten es importante partir de la identidad organizacional como hilo conductor de la comunicación, así también involucrar a las áreas, que tomen un papel activo en la comunicación a través de sus acciones, del reconocimiento de qué y cómo participan en el ejercicio de una comunicación responsable.

“Todas las áreas que intervienen, una organización que se involucren y que tomen el tomen el papel activo de entender que sus acciones son la materia prima de la comunicación” (S4)

Si bien la comunicación interna está enfocada a los colaboradores, los expertos señalan la necesidad de integrar y coordinar con lo que se comunica al exterior también, trabajando en colaborativo y cuidando que exista congruencia entre los mensajes y también con la realidad de la empresa.

“Tiene que trabajar sí o sí de la mano con el equipo de comunicación interna y comunicación corporativa [...] pero sí o sí tiene que existir esta colaboración comunicación interna, cultura y comunicación externa” (S5).

Aunado a ello, implica integrar en el ejercicio de la gestión de comunicación a especialistas del área de ejercicio de la empresa y/o de las temáticas que se van a abordar desde la comunicación interna, “si estamos hablando de VIH sida, un médico, un médico que sea apoyado por un

comunicólogo, el comunicólogo lo que va a ayudar a hacer es esa información de contenido, esa información dura, bueno, darle una gestión adecuada para utilizarla” (S3).

También supone adaptación en los flujos de transmisión de la información y las herramientas que dan soporte a los mismos. Para los expertos las organizaciones en sus flujos comunicativos habrían de mejorar el buen entendimiento de los códigos que constituyen la filosofía organizacional a fin de “hacer narrativas y acciones que le permitan a los colaboradores de todos los niveles, a los líderes, a todos, comprenderlo y asimilarlo, ya no de la misma manera, de una manera similar” (S1) y partir de ello puedan generarse acciones que abonen y hagan partícipes a los colaboradores en acciones responsables, así como a los líderes. Ellos como aquellos encargados de la comunicación de acuerdo con los expertos deben poner mayor atención a la gestión de la comunicación que emiten, en su papel de guía y ejemplo para el uso de la información y la comunicación.

Añaden también que el trabajo de generación de narrativas y mensajes debe realizar con sumo cuidado tomando en cuenta el entendimiento de los códigos y la complejidad del entorno y sus públicos, procurando la congruencia entre la información y la acción, que de lo que se dice e informa se lleva a cabo en la organización, como lo ejemplifica la experta:

Hoy me hablas de que somos un gran lugar para trabajar, no por las certificaciones que existen de Great Work. Si tú me dices que juntos construimos un entorno organizacional positivo, saludable, pero la realidad es que mi equipo de trabajo, eso no sucede porque mi líder, no respeta mis horarios de trabajo [...] (S5)

De los medios internos para la integración de la CIR los expertos señalan que los cambios que deberían realizarse para ello son; realizar el diagnóstico de los medios de comunicación internos a fin de puntualizar cuales son necesarios y de utilidad, así como permitir la diversificación de los medios y herramientas, ya que señalan que con el desarrollo de los medios

digitales las organizaciones se han enfocado con demasiada en ellos, dejando de lado otros de utilidad, de ahí la importancia de realizar un diagnóstico que permita establecer cuáles son los mejores canales para cada mensaje,

No podemos encasillarnos en unos cuantos medios, siempre debe ser ajustado a las necesidades y los objetivos organizacionales de cada organización pública o privada, pero hay un abanico de medios que son responsables, no porque las personas se supone que somos éticas (S1)

además de entender que “[...] con el usuario que los niveles de comunicación son diferentes para todos” (S4) no todo puede comunicarse a todos ni a través de todos los medios, es necesario un uso adecuado y específico de los medios a fin de cumplir con los objetivos establecidos para la comunicación.

4.8.1.3.3 Medición Comunicación Interna Responsable (CRI)

“Todo proyecto de intervención de cualquier tipo debe de ser diagnosticado, aplicado y medido” (S1) a fin de poder establecer la mejor secuencia de aplicación, establecer los objetivos y poder dar seguimiento del cumplimiento de lo establecido, así como también retomar para la continuidad de la CR en la organización. Para medir la CRI los expertos coinciden que debe hacerse uso de distintas técnicas y métodos de investigación seleccionadas dependiendo de las circunstancias de la organización y con base al diagnóstico, algunas técnicas mencionadas fueron la encuesta, entrevista y/o grupo focal ya que nos permiten obtener retroalimentación de la comunidad, conocer sus percepciones y opiniones respecto a la comunicación de la organización, haciendo uso de indicadores de transparencia, claridad en el mensaje, confianza y coherencia entre el decir y el hacer.

Para el análisis de los resultados de acuerdo con los expertos es importante tener en cuenta si se logró el cumplimiento de los objetivos planteados, el cruce de la información del diagnóstico

inicial y la revisión final, junto a ello también la observación de los cambios de actitud y comportamiento de los colaboradores a los que también debe darse seguimiento.

Buscaría cómo empatar, además del testimonio y el cambio de actitud de la gente que tú tienes que ir observando. O sea, tú hiciste un diagnóstico al principio y tú vas a hacer un diagnóstico al final y obviamente tienes que hacer un cruce entre esos resultados y la respuesta es de las personas tuvieron que haber cambiado y también su comportamiento y sus actitudes (S1)

También en su conjunto, los expertos señalan que es importante medir el impacto de cada pieza comunicativa y de las herramientas utilizadas, a fin de evaluar su funcionalidad para los miembros y el uso de estas. Ya con los resultados implica también el tomar acción de lo que se encontró, aprovechar áreas de oportunidad y solventar, más allá de dejar como resultado positivo o negativo la integración de la CRI, los expertos hacen hincapié en la necesidad de tomar acción también de los aspectos que presenten áreas de oportunidad y darle continuidad en el tiempo.

4.8.1.3.4 Comunicación Interna Responsable (CRI) en las Organizaciones

La incorporación de la Comunicación Interna Responsable en los entornos organizacionales de acuerdo con los expertos podría traer ventajas para la organización, principalmente al interior de la misma ya que brindaría un entorno positivo que favorecería el trabajo colaborativo, “una cultura organizacional más sana, un clima organizacional más positivo, tendrías a lo mejor incluso un equipo más colaborativo” (S5) y también agregan que al exterior el trabajo realizado al interior se verá reflejado en la imagen que se proyecta frente a los públicos ajenos a la organización y de ahí la importancia de procurar los procesos comunicativos generen primero bienestar dentro y luego al exterior.

“Yo siempre hago una analogía, las organizaciones son como nosotros los seres humanos, si estamos bien por dentro, estamos bien por fuera” (S1)

Así también señalan que la implementación de la CRI podría ver favorecida la mejora en los procesos internos, incidiendo en el respeto a las personas, sus horarios de trabajo, la no discriminación, así como la honestidad y la credibilidad de la organización.

4.8.1.3.5 Diferencia entre Comunicación Interna y Externa desde la Perspectiva Responsable

Respecto a las diferencias entre la comunicación al interior con la que está dirigida al exterior si la observamos desde una aplicación de los principios responsables algunos expertos señalan que la única diferencia tangible sería que responden a públicos diferentes, pero de ahí en mayoría hacen hincapié en que más que diferencias encuentran necesaria una armonización entre ellas, tanto en el contenido que se difunde que parte del interior para el mismo interior, como el que se comparte con los públicos externos, señalando que se tiene que procurar cuidado en que lo compartido se compartido y observable al interior también.

4.8.2 Técnica cuantitativa: Encuesta

Por otro lado, desde el enfoque cuantitativo algunas de las herramientas que se proponen son la observación por cotejo de elementos, las escalas y encuestas, las cuales “permiten conocer la opinión de un número indeterminado de personas respecto a sus creencias, valores, hábitos, prioridades, preocupaciones” (Rosado, 2018, parr. 4) que para el desarrollo de la presente se hizo uso de la encuesta como técnica de recolección de la información. Dicha técnica consiste en “un conjunto estructurado de preguntas que se incluyen en un cuestionario y que van dirigidas a un grupo de la población, o a una muestra representativa de la misma, para conocer su opinión y sus actitudes sobre un tema, hecho o fenómeno determinado” (parr. 2), y que permite incluir preguntas abiertas o cerradas, con escalas o respuestas dicotómicas, así la facilidad de ser aplicada de manera digital.

Bajo esta mirada fue posible tener una aproximación directa a la información al ser recaba de voz de los participantes y conocer de forma amplia y detallada, destacando los pensamientos y opiniones de los miembros de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado BUAP respecto a su percepción sobre los procesos de comunicación interna a partir de lo estipulado en la perspectiva de Comunicación Interna Responsable (CIR). Para ello, con base a la información teórica sobre la CIR y sumado a los resultados de las entrevistas se diseñó un cuestionario estructurado que incluyó preguntas cerradas relacionadas con diferentes aspectos de la comunicación interna, con el fin de determinar el grado de presencia y las características de la Comunicación Interna Responsable en la dependencia elegida.

La encuesta estuvo compuesta por 40 ítems en el que se integraron preguntas que permitieran profundizar en el conocimiento y opinión de los procesos de comunicación en de los colaboradores de la VIEP en específico sobre los flujos y medios que utilizan. Para ello se elaboraron ítems que abarcaron la exploración de los procesos comunicativos de forma interpersonal, grupal (el área misma) o colectiva, primero con base a los cinco rasgos básicos de la Comunicación Responsable (Honestidad, Transparencia, Interactividad, Empatía y Consistencia) y operativamente cruzados con los tres rasgos específicos del subcampo de Comunicación Interna Responsable (Diálogo, Participación e Integridad). Los rasgos anteriores parten de la perspectiva en Comunicación Responsable y fueron consistentes con los mencionado con los expertos, al resaltar que el enfoque debe estar en pro de las personas considerando sus necesidades previendo información clara, concisa y suficiente para la toma de decisiones; así como integrando a los miembros en las dinámicas de participación dinámica y dialógica para el desarrollo de un entorno óptimo que permita generar lazos de confianza. Lo anterior con el fin de buscar que exista un equilibrio en las preguntas, es decir, que integraran en una proporción similar

todos los rasgos generales de la CR y también los rasgos específicos de comunicación interna. La estructuración y el cruce se realizó de los resultados de la tabla de operacionalización que puede observarse en el anexo 1.

Para las respuestas se utilizó la escala tipo Likert de cinco puntos, que corresponde a las opciones: Muy de acuerdo, medianamente de acuerdo, ni acuerdo ni en desacuerdo, medianamente en desacuerdo, en desacuerdo. Los puntajes, que son los valores que se les asignarán a las opciones de respuesta, se obtendrán al sumar los valores obtenidos respecto a cada rasgo. El puntaje mínimo en la escala tomará el valor de 1, mientras que el puntaje más alto será de 5 y bajo esa escala se les asignará valor a los otros intermedios.

También se incluyeron tres preguntas abiertas que permitan conocer las opiniones de los miembros de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado (VIEP) respecto a lo que en su consideración podría ser mejorado para hacer los procesos de comunicación más responsables en su área de trabajo (Véase en anexo 2. el instrumento completo aplicado).

4.8.2.1 Pilotaje de la encuesta

Con el objetivo de evaluar la claridad y comprensión de las preguntas del cuestionario, así como la viabilidad del proceso de recolección de datos se realizó la prueba piloto antes del estudio. Se aplicó la propuesta de un cuestionario con 40 ítems divididos en los cinco rasgos de la comunicación responsable y los tres de la comunicación interna responsable, considerando también que cada uno de ellos tuviera incidencia en los tres flujos de la comunicación interna: ascendente, descendente y horizontal. Así también, se incluyeron tres preguntas abiertas sobre las áreas de mejora de la comunicación interna y para el caso del pilotaje, se incluyó un espacio para recabar las observaciones a la encuesta. Se aplicó a participantes que tuviesen características similares a la población objetivo, para este caso su participación en un entorno organizacional. La

aplicación del cuestionario se realizó a través de la aplicación *Google Forms* y estuvo abierto durante tres días, en los cuales se recibieron las respuestas a las 12 incógnitas planteadas. Los resultados del análisis de datos revelaron que algunas preguntas eran confusas ya que, al preguntar por los tres flujos, de momentos pareciese se repetían las preguntas; así también respecto al diseño de la encuesta en el espacio, se obtuvieron comentarios respecto al espacio y el orden de las preguntas. Se realizaron los ajustes necesarios en el cuestionario final y en el protocolo de recolección de datos en la aplicación Forms.

En primera instancia se aplicó el análisis a los grupos de ítems que realizan la medición de cada rasgo y que puede observarse en la tabla 5 pág. 75, los resultados se encuentran por arriba de 0.80 (véase tabla 3), indicando una buena consistencia interna, al sugerir que los ítems de la escala son consistentes entre sí. Ello implica que todos miden de manera adecuada el constructo de comunicación responsable y refuerza la validez de la escala utilizada en este estudio.

Tabla 3. *Coefficiente de alfa de Cronbach para los grupos de ítems que mide los rasgos de la Comunicación Interna Responsable*

RASGO	ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH	EVALUACIÓN
Honestidad	Cinco ítems	0.880	Bueno
Empatía	Cinco ítems	0.850	Bueno
Transparencia	Siete ítems	0.928	Excelente
Interactividad	Siete ítems	0.925	Excelente
Consistencia	Siete ítems	0.951	Excelente
Diálogo	Cuatro ítems	0.849	Bueno
Participación	Tres ítems	0.800	Bueno
Integridad	Tres ítems	0.923	Excelente

Para la aplicación del segundo instrumento la encuesta, con base a los objetivos específicos uno y dos que tienen como fin la observación de cómo se presentan los rasgos de la comunicación interna responsable en los flujos de comunicación y medios internos del caso de estudio: la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP y considerando el tamaño de la población de estudio, se optó por realizar un censo que consiste en la “recolección de datos de todo el universo de estudio en un momento determinado” (INEGI, s.f., párr. 3) y que permite medir una o más características de todos los elementos de la población, lo que proporciona información detallada y es comúnmente usado en grupos de población pequeñas (Lavrakas, 2008) como es el caso, que de acuerdo con los registros compartidos por el área de la Dirección de Planeación y Gestión Académica es un total de 50 colaboradores (puede verificarse en el anexo 3). La encuesta se aplicó por medio de *Google Forms*, estuvo abierta por una semana completa del mes de junio de 2024.

4.8.2.2 Plan de análisis de la encuesta

De ahí, se realizó la prueba piloto de la encuesta y con base a las observaciones se realizaron los ajustes pertinentes, posteriormente se evaluó la confiabilidad y validez del instrumento aplicando el Coeficiente de alfa de Cronbach que permite cerciorarse de la consistencia interna de las preguntas de la encuesta, con el fin de asegurar que las preguntas de la encuesta midan de manera coherente el constructo de Comunicación Interna Responsable

- Concluidos los ajustes se llevó a cabo la aplicación de la encuesta a los miembros de la comunidad de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado (VIEP) y posteriormente se procedió al análisis de la siguiente manera:
- Se realizó la depuración de las respuestas de la encuesta, revisando si se tenían errores o

faltas de información que invalidaran alguna.

- Luego se procedió con el vaciado de los resultados de la encuesta en el software estadístico *SPSS Statistics*, programa seleccionado para realizar el análisis. Los valores asignados para las respuestas fueron de acuerdo con la escala, el valor mínimo en la escala (En desacuerdo) tomó el valor de 1, mientras que el puntaje más alto (Totalmente de acuerdo) fue de 5, con base a esto se asignaron puntajes a los valores intermedios (Medianamente de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, medianamente en desacuerdo) para integrarlos al software.
- Después se obtuvieron las frecuencias numéricas y porcentuales de cada uno de los ítems, se presentaron en tablas para el análisis descriptivo de los hallazgos. Debido a que un grupo determinado de ítems corresponde a la evaluación de cada uno de los rasgos de la Comunicación Interna Responsable se organizaron con base a eso (Tabla 5) y se analizaron también en su conjunto, para realizar este último análisis se optó por hacer el uso de baremo, que es “una norma cuantitativa que se establece después de un proceso de investigación denominado estandarización o normalización de un instrumento. Puede ser expresado en puntuación ponderada tipo escala percentil, típica, estandine u otro criterio que adopte el investigador” (Sánchez *et al.*, 2018, p. 23), que permite medir o calificar la variable, así como sus dimensiones.

Tabla 5. *Relación de ítems por cada rasgo de la Comunicación Responsable*

RASGO	ÍTEMS
Honestidad	5, 8, 17, 25, 29
Empatía	1, 12, 18, 35, 36
Transparencia	2, 10, 16, 19, 31, 34
Interactividad	4, 15, 22, 26, 28, 38, 40
Consistencia	14, 20, 21, 23, 27, 33, 37
Diálogo	7, 13, 32, 39

Participación	6, 11, 24
Integridad	3, 9, 30

Para este proyecto el baremo se estableció a partir de medir la variable en tres niveles (Bajo, medio, alto) , para ello primero se codificó la escala valorativa de la siguiente forma:

Tabla 6. Escala valorativa de la encuesta aplicada

Escala valorativa	Codificación
De acuerdo	5
Medianamente de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Medianamente en desacuerdo	2
En desacuerdo	1

Lo siguiente consistió en el cálculo del valor mínimo que puede tomar la variable para cada rasgo a partir de los ítems de la encuesta que lo componen, ejemplo: El rasgo honestidad está compuesto por 5 ítem cuyo valor mínimo en conjunto es 5, calculado a multiplicando el número de ítems (5) por la menor escala valorativa (1). Mientras que el valor máximo se al multiplicar el número de ítems por el mayor valor en la escala valorativa (5), dando el resultado de 25.

Una vez obtenidos los valores máximos y mínimos, se prosiguió a determinar el rango para los niveles, bajo la siguiente formula: $Rango = V_{máximo} - V_{mínimo}$, es decir, $25 - 5 = 20$

Con base a este, se procedió al cálculo de la amplitud de cada nivel, a partir $Amplitud = Rango \text{ entre números de niveles}$, que se ha establecido serán tres(alto medio bajo) de ahí que sea:

$$20 / 3 = 6.66$$

Y por último, el cálculo del intervalo de cada nivel que se medirá, para ello se estableció tanto el límite inferior como el superior de cada nivel. Empezando por el primer se toma como

primer dato el Valor Mínimo y a este se le suma la amplitud previamente obtenida: $5+6 = 11$

Siguiendo esta forma, los niveles para el rasgo de honestidad quedarían de la siguiente manera:

Nivel Bajo de honestidad = 5-11

Nivel Medio de honestidad= 12- 18

Nivel Alto de honestidad = 19 - 25

Se aplicó el mismo procedimiento para calcular cada escala de valoración de cada rasgo, así como del conjunto de todos los rasgos. Estos también se procesaron con ayuda del software *SPSS Statistics* y de ahí provienen las gráficas que se presentan en el siguiente apartado.

4.8.2. 3 Análisis de los Resultados de las Encuestas

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos sobre la percepción de los colaboradores respecto al grado de presencia de Comunicación Interna Responsable en los flujos y medios internos de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado se utilizó el paquete estadístico SPSS 9,0 para Windows, a continuación se presentan las tablas que concentran los resultados de las sub variables de este estudio, que corresponden a los rasgos de la CR y los rasgos específicos del subcampo de la Comunicación Interna Responsable.

Se presenta la descripción individual de los resultados obtenidos por cada ítem, así mismo a fin de observar los resultados por cada rasgo se realizó la sumatoria de ítems que integran cada uno y se muestra la distribución de las frecuencias y promedios, además con el cálculo del baremo se elaboraron tres niveles para medir la comunicación interna responsable en cada flujo y los medios (Comunicación responsable, medianamente responsable, comunicación no responsable)-

4.8.1 Rasgo de Honestidad

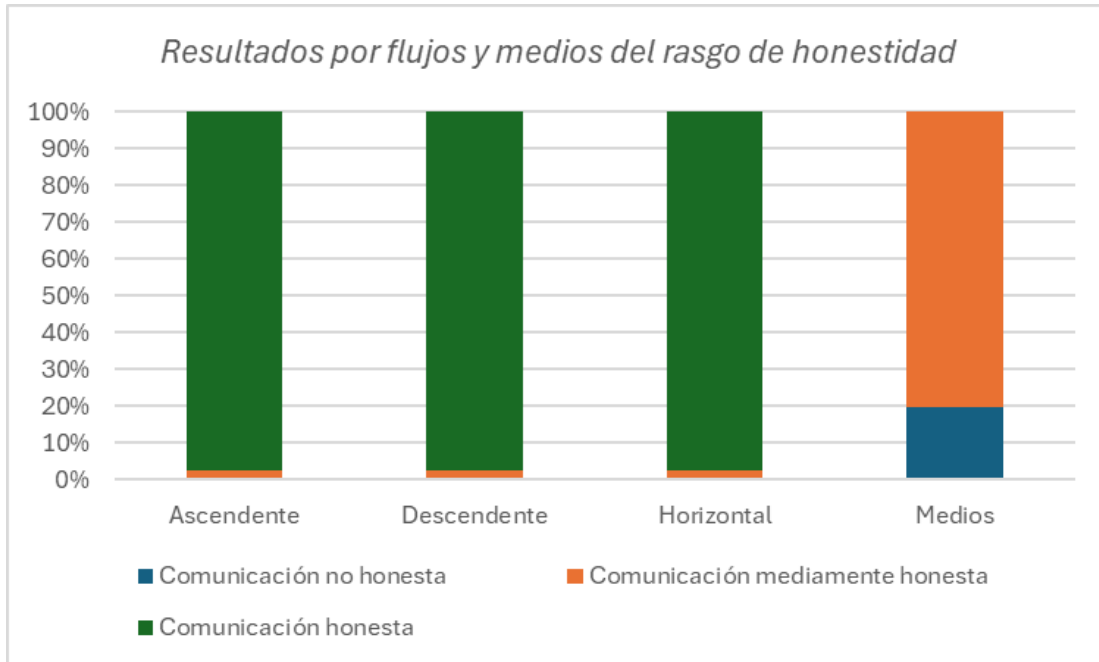
El análisis del rasgo de honestidad de la CR se realizó a partir de 5 preguntas de la encuesta,

cuyas frecuencias de respuestas pueden observarse en la tabla 8, a partir de su revisión se puede observar que la percepción respecto a la honestidad en las interacciones que se llevan a cabo en su área de trabajo tienden a un positivo con promedios por arriba de 4.2 que equivale en la escala de Totalmente de acuerdo, sin embargo, algunos valores en la desviación estándar indican una alta dispersión en los valores, es decir que aunque la mayoría de respuestas se encuentran concentradas en de acuerdo que en el área de trabajo se comunican de forma honesta, se encuentra un par de casos dispersos, principalmente en las preguntas relacionadas a los medios, situación que es visible al analizar el conjunto de datos por flujos y medios (ver tabla 6).

Tabla 6. *Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de honestidad*

Ítem	Flujo	Promedio	Escala	Mediana	Desviación estándar
En la oficina, siempre me comunico de forma honesta	Horizontal, ascendente	4.73	Totalmente de acuerdo	5	.672
En la oficina, siempre me comunico de forma honesta con mis superiores	Ascendente	4.71	Totalmente de acuerdo	5	.716
Considero que mis compañeros siempre se comunican de manera honesta conmigo en el trabajo	Horizontal	4.20	Totalmente de acuerdo	4	.872
Pienso que mis superiores siempre son honestos al comunicar sobre lo que acontece en el área	Descendente	4.39	Totalmente de acuerdo	5	.997
Confío en la información que se me comparte en los medios internos de la Vicerrectoría (correo, oficios, página, entre otros)	Descendente	4.49	Totalmente de acuerdo	5	.952

Gráfica 1. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de honestidad en los flujos y medios



En la gráfica anterior puede observarse la consistencia entre los resultados respecto a que la presencia del rasgo de honestidad en las interacciones en los tres flujos de comunicación es alta (comunicación honesta), sin embargo, en el caso de los medios internos se encuentra una presencia media (medianamente honesta) respecto a la honestidad e incluso con señalamientos de la falta de confianza en lo que se comparte a través de ellos.

4.8.2 Rasgo de Transparencia

El análisis del rasgo de transparencia de la CR se realizó a partir de 7 ítems de la encuesta, cuyas frecuencias de respuestas pueden observarse en la tabla 11. Los resultados muestran que en general de acuerdo con los promedios en todos los ítems por encima de los 4 puntos (colocados en la escala de Totalmente de acuerdo) los encuestados muestran una tendencia positiva hacia la transparencia y suficiencia de la información compartida especialmente en su comunicación personal y hacía sus superiores, sin embargo, en los resultados de los medios se encuentra un alto valor en la desviación estándar que indica una alta dispersión en los valores, que aunque la mayoría

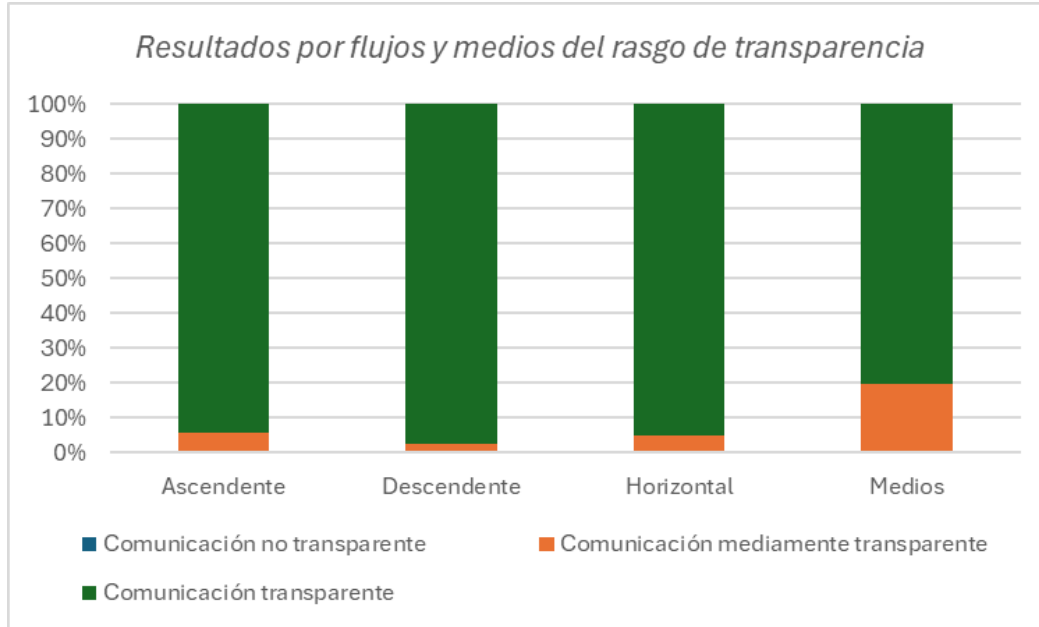
de respuestas se encuentran concentradas en positivos, hay un par de casos ubicados en los otros baremos, principalmente en las preguntas relacionadas a los medios, situación que es visible al analizar el conjunto de datos por flujos y medios (ver tabla 7).

Tabla 7. *Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de transparencia*

Ítem	Flujo	Media	Categoría	Mediana	Desviación estándar
En el trabajo, transmito información laboral a mis superiores de forma abierta y complete	Ascendente	4.71	Totalmente de acuerdo	5	.680
Durante mi jornada intercambio continuamente información laboral útil a mis compañeros	Horizontal	4.49	Totalmente de acuerdo	5	.840
Mis compañeros en el área de trabajo se expresan de forma transparente sobre los procesos laborales	Horizontal, Ascendente	4.20	Totalmente de acuerdo	4	.954
Mis superiores me brindan información clara, abierta y completa sobre los procesos laborales y/o sobre instrucciones de trabajo	Descendente	4.41	Totalmente de acuerdo	5	.974
En el área en la que trabajo se comparte toda la información necesaria para cumplir mis tareas	Horizontal, Ascendente, Descendente	4.46	Totalmente de acuerdo	5	.925
Considero que siempre recibo información suficiente, clara y completa en mi área para realizar mis labores	Descendente	4.39	Totalmente de acuerdo	5	.945
Toda la información que se comparte en los medios internos de comunicación de nuestra oficina es la suficiente para conocer todo lo relevante que acontece en el área	Descendente	4.00	Totalmente de acuerdo	4	1,183

En la gráfica 2 puede observarse por su parte la presencia alta del rasgo de transparencia, respecto a la transmisión de información suficiente, clara y transparente, así como continua entre los colaboradores, con sus superiores y desde sus superiores también, sin embargo en lo que respecta a la información que se comparte en los medios internos, aunque la mayoría señala que la comunicación que se comparte en los medios internos es suficiente para conocer lo que acontece en el área, pueden observarse también algunas opiniones que difieren y la catalogan como medianamente la presencia del rasgo de transparencia.

Gráfica 2. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de transparencia en los flujos y medios



4.8.3 Rasgo de Interactividad

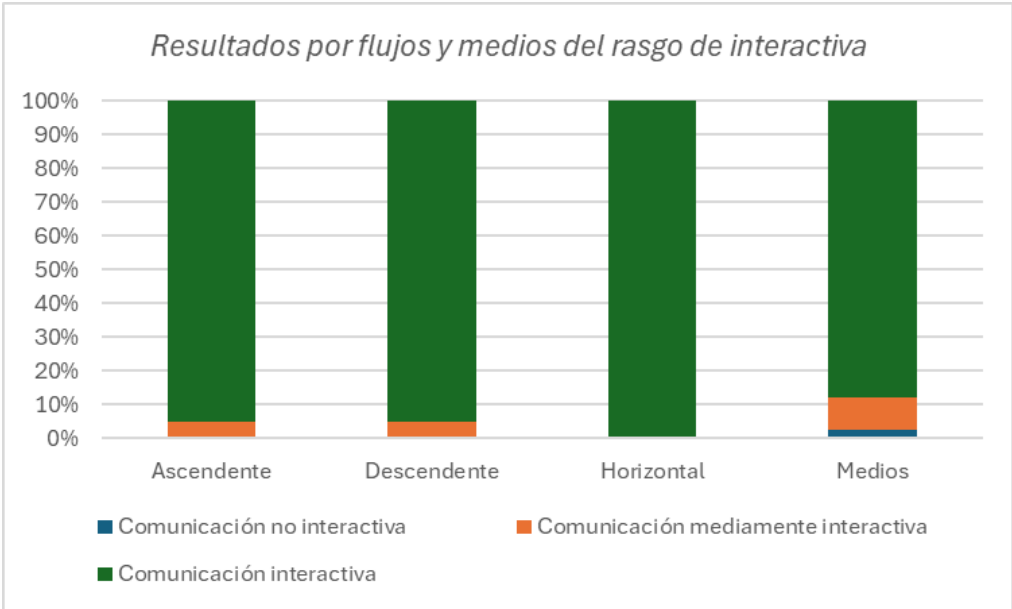
El análisis del rasgo de interactividad de la CR se realizó a partir de 6 ítems de la encuesta, cuyas frecuencias de respuestas pueden observarse en la tabla 14. Con base en las respuestas es posible observar que la valoración es alta hacia la apertura al diálogo y la consideración de sus opiniones tanto con sus superiores, como con sus compañeros con altos promedios por arriba de 4 (categoría Totalmente de acuerdo), sin embargo, se encuentra aún, aunque en menor medida comentarios en desacuerdo, identificables por los altos datos en la desviación estándar. Mientras que la percepción de facilidad y continuidad en el intercambio de información en los medios internos para alcanzar las metas institucionales, aunque en promedio es alta, se denota una mayor variación en las respuestas incluyendo percepciones negativas y un promedio en la categoría de medianamente de acuerdo, situación que es visible al analizar el conjunto de datos por flujos y medios (ver tabla 8).

Tabla 8. *Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de interactividad*

Ítem	Flujo	Promedio	Categoría	Mediana	Desviación estándar
Puedo argumentar mis opiniones y/o sugerencias respecto al trabajo a mis superiores	Ascendente	4.39	Totalmente de acuerdo	5	1,070
En el diálogo con mis compañeros escucho sus sugerencias y/o opiniones respecto al trabajo	Horizontal	4.56	Totalmente de acuerdo	5	.867
Mis opiniones son consideradas para aplicar cambios en mi área de trabajo	Descendente	4.27	Totalmente de acuerdo	5	1,025
Hay apertura al diálogo dentro del área con mis superiores para intercambiar opiniones sobre el trabajo y lo que acontece	Ascendente, Descendente	4.46	Totalmente de acuerdo	5	.951
Hay apertura al diálogo dentro del área con mis compañeros para intercambiar opiniones sobre el trabajo y lo que acontece	Horizontal	4.34	Totalmente de acuerdo	5	.938
La información se intercambia fácil y continuamente en las áreas de trabajo para alcanzar las metas institucionales	Horizontal, Ascendente, Descendente	3.98	Medianamente de acuerdo	4	1,129

Por mayoría se evalúa por los colaboradores como alta la presencia de interactividad en la comunicación al interior de la Vicerrectoría, es decir, que es tomada en cuenta la retroalimentación y participación de los miembros, situación que al realizar el análisis por flujo comunicativo (ver gráfica 3) es posible observar una consistencia entre los resultados, aunque con una pequeña variación entre los mismos en donde la consideración de la comunicación entre los compañeros es mayor a la de los superiores, aunque todos se mantienen en el aspecto de presencia alta. Por otro lado, en el caso de los medios, aunque la percepción se encuentra en el nivel de presencia alta, es posible observar una distribución en los resultados encontrando percepciones que la evaluación como con no posibilidad a la interacción, es decir, baja presencia.

Gráfica 3. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de interactividad en los flujos y medios



4.8.4 Rasgo de Empatía

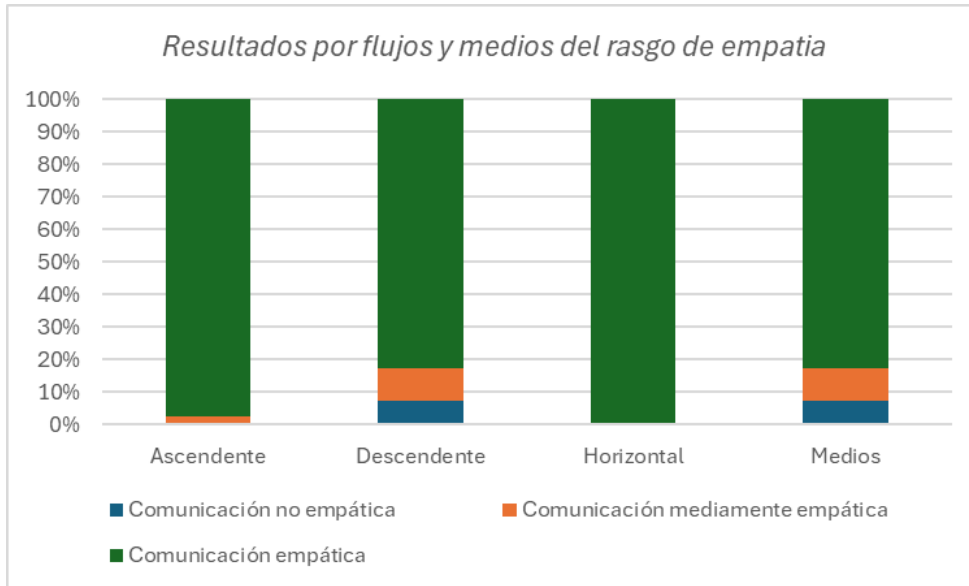
El análisis del rasgo de empatía de la CR se realizó a partir de 5 ítems de la encuesta, cuyas frecuencias de respuestas pueden observarse en la tabla 17. De acuerdo con estos resultados, se puede observar una percepción alta en la presencia de rasgo de empatía en los procesos de comunicación en el área de trabajo entre los colaboradores y los superiores, visibles en los promedios por arriba de 4 que categorizan en la escala de “Totalmente de acuerdo”, con mayoría en la comunicación entre colaboradores y hacía sus superiores, en lo que respecta a la comunicación de los superiores hacía los colaboradores se encuentran altos valores en la desviación estándar que indicar dispersión en los datos, es decir se encuentra aunque en menor medida comentarios en desacuerdo. Por otro lado, en lo que respecta a los medios el promedio obtenido es 3.85 que la ubica en la categoría de “Medianamente de acuerdo” sobre la percepción de que las publicaciones realizadas en los medios internos contengan información empática para los colaboradores.

Tabla 9. *Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de empatía*

Ítem	Flujo	Promedio	Categoría	Mediana	Desviación estándar
Soy empático al comunicarme con mis superiores en los procesos del trabajo	Ascendente	4.61	Totalmente de acuerdo	5	.771
Durante los procesos de trabajo mis compañeros se comunican de manera empática	Horizontal, Ascendente	4.22	Totalmente de acuerdo	5	.909
Al comunicarme con mis compañeros en el trabajo lo hago de manera empática	Horizontal	4.61	Totalmente de acuerdo	5	.737
El área responsable de comunicar los procesos o actividades es empática al emitir la información	Descendente	4.07	Totalmente de acuerdo	5	1.311
Siempre se publica información empática en los medios internos de la Vicerrectoría (correo, oficios, página, entre otros)	Descendente	3.85	Medianamente de acuerdo	4	1.333

De acuerdo con los resultados, se señala una presencia alta del rasgo de empatía en los flujos y medios de comunicación al interior de la Vicerrectoría, que implica la consideración de las necesidades comunicativas y del contexto para el encuentro de la mejor forma de comunicar, situación que al realizar el análisis por flujo comunicativo es posible observar una consistencia entre los resultados, aunque con una pequeña variación entre los mismos en donde la consideración de la comunicación entre los compañeros y hacía los superiores, es mayor a la de la comunicación de los superiores a los colaboradores, aunque todos se mantienen en el nivel alto de la presencia. Por otro lado, en el caso de los medios, aunque se señala una presencia alta, es posible observar una distribución en los resultados encontrando percepciones que la evaluación en la no existencia de la consideración del contexto y la consideración de las necesidades informativas de los colaboradores para la publicación en los medios (ver gráfica 4).

Gráfica 4. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de empatía en los flujos y medios



4.8.5 Rasgo de Consistencia

El análisis del rasgo de empatía de la CR se realizó a partir de 7 ítems de la encuesta, cuyas frecuencias de respuestas pueden observarse en la tabla 20. Con base a los resultados, se denota una percepción alta en lo que respecta la sincronía de los procesos comunicativos de colaboradores y superiores con los valores de la institución, con promedio arriba de los 4 que los categorizan en “Totalmente de acuerdo”, de la misma forma se encuentra la percepción respecto a la congruencia en la comunicación, entre lo que se dice y lo que se hace. Sin embargo, aunque es alta la presencia para todos los ítems, es posible identificar que existe una alta dispersión en los datos de cada uno, notable en los valores por encima de 1 de la desviación estándar y que puede observarse al usar el baremo para analizar el conjunto de datos por flujos y medios (ver tabla 10).

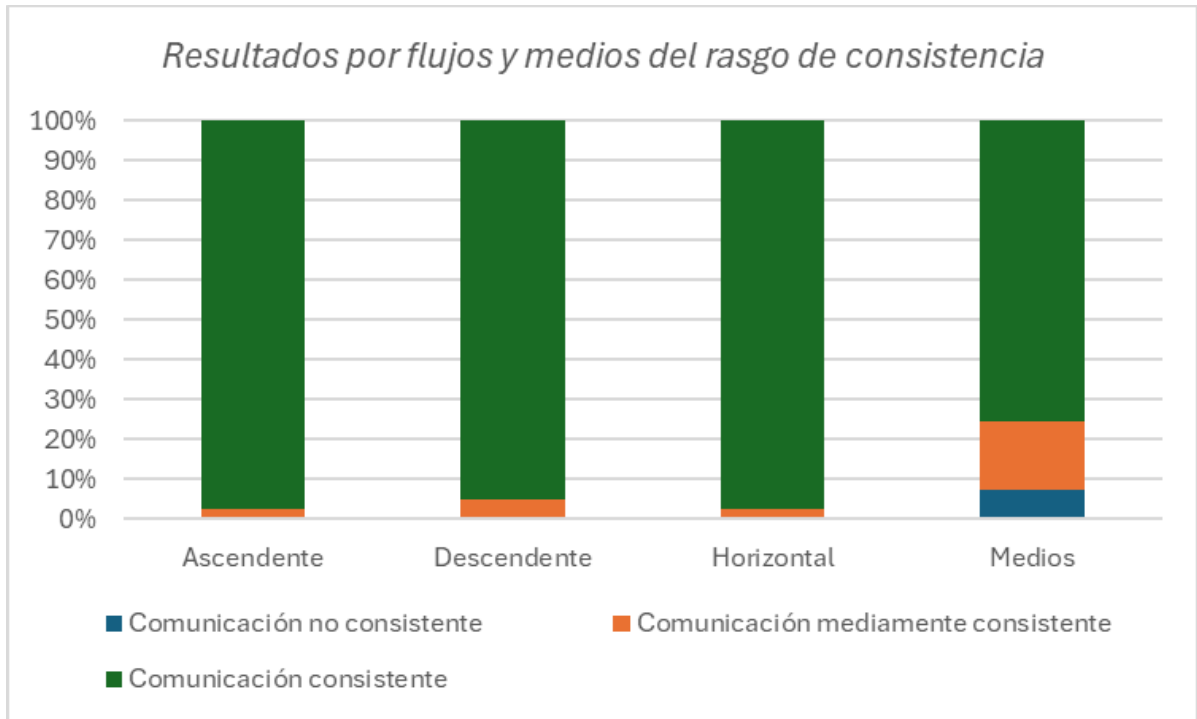
Tabla 10. *Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de consistencia*

Ítem	Flujo	Promedio	Categoría	Mediana	Desviación estándar
Mi comunicación dentro del área de trabajo es acorde a los valores de la institución	Horizontal, Ascendente, Descendente	4.63	Totalmente de acuerdo	5	.829
La comunicación de mis compañeros dentro del área es acorde a los valores institucionales	Horizontal	4.24	Totalmente de acuerdo	5	1.090
La comunicación de mis superiores dentro del área es acorde a los valores institucionales	Descendente	4.34	Totalmente de acuerdo	5	1.087
La interacción entre mis compañeros durante el trabajo siempre responde a una comunicación congruente	Horizontal	4.1	Totalmente de acuerdo	5	1.044
Mi interacción con mis compañeros en el área siempre responde a una comunicación congruente	Horizontal	4.34	Totalmente de acuerdo	5	.990
Existe consistencia entre la información que recibo de mis superiores y las acciones que se llevan a cabo dentro del área	Descendente	4.37	Totalmente de acuerdo	5	1.090
La información que se comparte en los medios internos de nuestra oficina está alineada a los criterios de transparencia, empatía y honestidad	Descendente	4.32	Totalmente de acuerdo	5	1.083

Con base a los resultados, se identifica una presencia alta del rasgo de consistencia al interior de la Vicerrectoría, lo que implica que la comunicación en los flujos y medios es acorde a los valores organizacionales y congruente entre lo que se dice y se hace, al realizar el análisis por flujo comunicativo es posible observar una consistencia entre los resultados mencionados anteriormente, aunque con una pequeña variación entre los mismos en donde la consideración de la comunicación entre los compañeros y hacia los superiores, es mayor a la de la comunicación de los superiores a los colaboradores, aunque todos se mantienen en el aspecto alto de la de presencia del rasgo en las respuestas. Sin embargo, en el caso de los medios, aunque las respuestas

encuentran en el nivel de presencia alto, es posible observar una distribución en los resultados encontrando percepciones que la evaluación en la no existencia de la consideración del contexto y la consideración de las necesidades informativas de los colaboradores para la publicación en los medios (ver gráfica 5).

Gráfica 5. *Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de consistencia en los flujos y medios*



4.8.6 Rasgo Específico de la CR Interna - Diálogo

El análisis del rasgo específico de la Comunicación Responsable Interna se realizó a partir de 4 ítems de la encuesta, cuyas frecuencias de respuestas pueden observarse en la tabla 23. Respecto a la apertura al diálogo en el área de trabajo con promedios arriba de los 4 puntos se presenta una percepción favorable a que existen oportunidades de intercambiar ideas y opiniones en todos los flujos de la comunicación interna, sin embargo es posible observar que aunque en su mayoría están en rangos favorables, es posible identificar que los datos están dispersos en un rango mayor de valores que van de neutros a negativos (rectificables con los resultados de dispersión

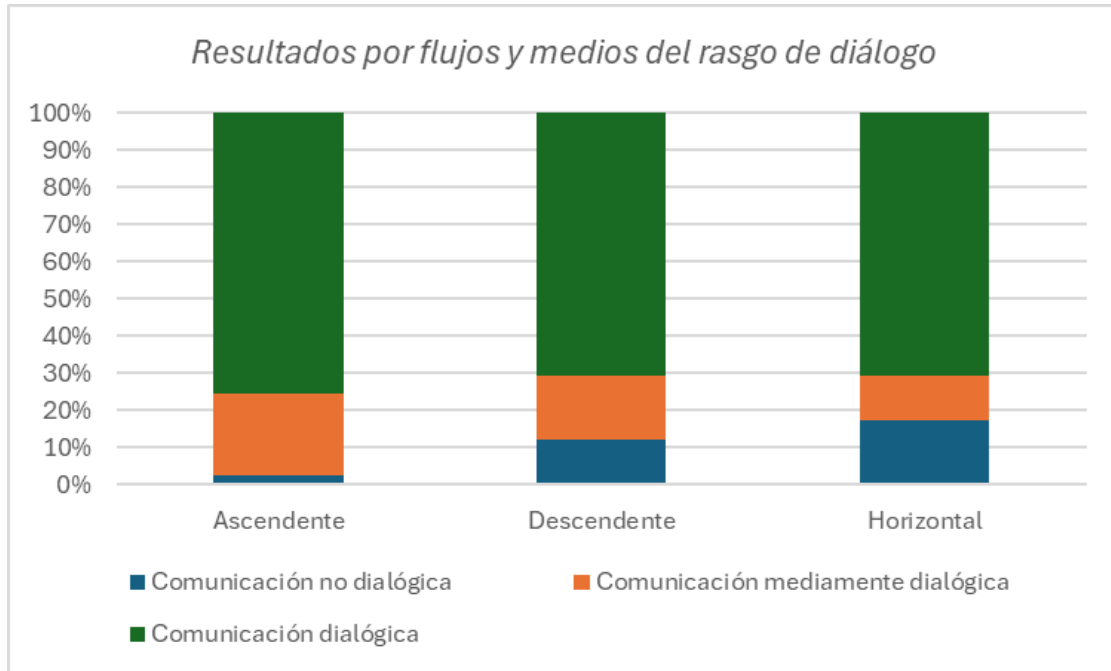
estándar mayores a uno) que ubican áreas de trabajo y búsqueda de mejora para brindar espacios de diálogo y escucha en los distintos flujos de comunicación al interior de la Vicerrectoría.

Tabla 11. *Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de CRI – Diálogo*

Ítem	Flujo	Promedio	Categoría	Mediana	Desviación estándar
Existe apertura para dialogar con mis superiores sobre cualquier tema relacionado con los procesos laborales y lo que acontece en el área	Ascendente	4.41	Totalmente de acuerdo	5	1.117
Existe apertura para dialogar con mis compañeras/os durante los procesos del trabajo	Horizontal	4.37	Totalmente de acuerdo	5	.942
Durante los procesos de trabajo en la oficina, estoy siempre abierto al diálogo aun cuando no estoy de acuerdo con las ideas de los demás	Horizontal, Ascendente	4.59	Totalmente de acuerdo	5	.836
Las opiniones y/o ideas respecto a los procesos de cambio o sobre situaciones de conflicto son escuchadas y dialogadas en el área de trabajo	Horizontal, Ascendente, Descendente	4.17	Totalmente de acuerdo	5	1.243

Con base a los resultados, se denota una presencia alta del rasgo de CRI - Diálogo, que se señala en la apertura para el intercambio de ideas y/o argumentos en la Vicerrectoría, situación que al realizar el análisis por flujo comunicativo es posible observar una consistencia entre los resultados en los que se ubica en un nivel alto la presencia de comunicación dialógica en los flujos, sin embargo, se presentan también datos en el nivel medio e incluso en la falta de oportunidad de diálogo en el área, principalmente en los flujos comunicativos entre compañero y de los superiores, relacionado con lo señalado en las preguntas abiertas: sobre la falta de brindar la información completa y espacios para hacer llegar la información (véase gráfica 6).

Gráfica 6. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de diálogo en los flujos y medios



4.8.7 Rasgo Específico de la CR Interna - Participación

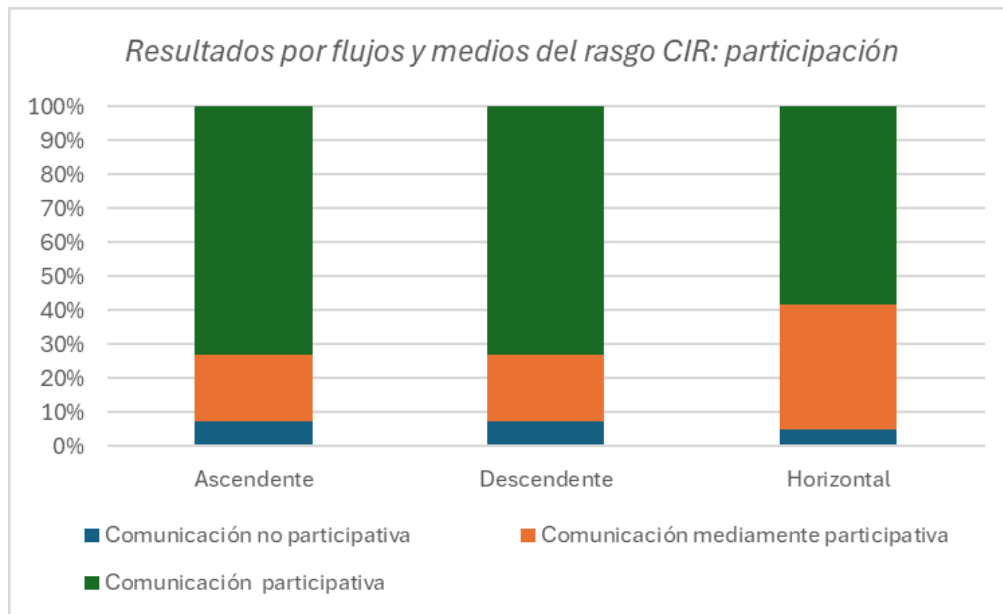
El análisis del rasgo específico de la Comunicación Responsable Interna se realizó a partir de 3 ítems de la encuesta, cuyas frecuencias de respuestas pueden observarse en la tabla 26. Las oportunidades de participación dentro de las áreas de la Vicerrectoría, de acuerdo con los encuestados con medias entre los 4 y 5 se indica que por mayoría de los encuestados se presenta la apertura de igualdad de oportunidades de participación dentro de su entorno de trabajo y aunque variación en las respuestas identificables a partir de una desviación estándar por encima de una unidad de escala, en su mayoría las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios o altos de la escala (tabla 12)

Tabla 12. *Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de CRI – Participación*

Ítem	Flujo	Promedio	Categoría	Mediana	Desviación estándar
Me comunico activamente en grupos de trabajo, comités o proyectos internos del área para contribuir a la obtención de los objetivos propuestos	Horizontal	4.17	Totalmente de acuerdo	4	.998
Las/os superiores brindan oportunidades de participación equilibrada en los equipos del área	Descendente, Ascendente	4.17	Totalmente de acuerdo	5	1.138
Mis compañeras/os participan en grupos de trabajo, comités o proyectos internos en el área para aportar soluciones	Horizontal	4.27	Totalmente de acuerdo	5	.949

De forma similar al diálogo se presentan los resultados de la participación, donde, aunque se evalúa en el nivel alto la presencia del rasgo de CRI Participación en los flujos y medios, aunque también se encuentran puntos de atención, principalmente en los flujos que se relacionan con los superiores y que se refleja también en lo señalado en las preguntas abiertas: donde se comenta la falta de espacios de retroalimentación e intercambio. Así como la integración de los equipos de trabajo, que pudiese apoyar de mejor forma en el trabajo como equipo dentro entre los miembros de las áreas, así como entre áreas y que tiene una gran representatividad de colaboradores que la evaluación como una comunicación medianamente participativa entre compañeros. Lo anterior puede observarse en la gráfica 7.

Gráfica 7. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de CIR-Participación en los flujos y medios



4.8.8 Rasgo Específico de la CR Interna - Integridad

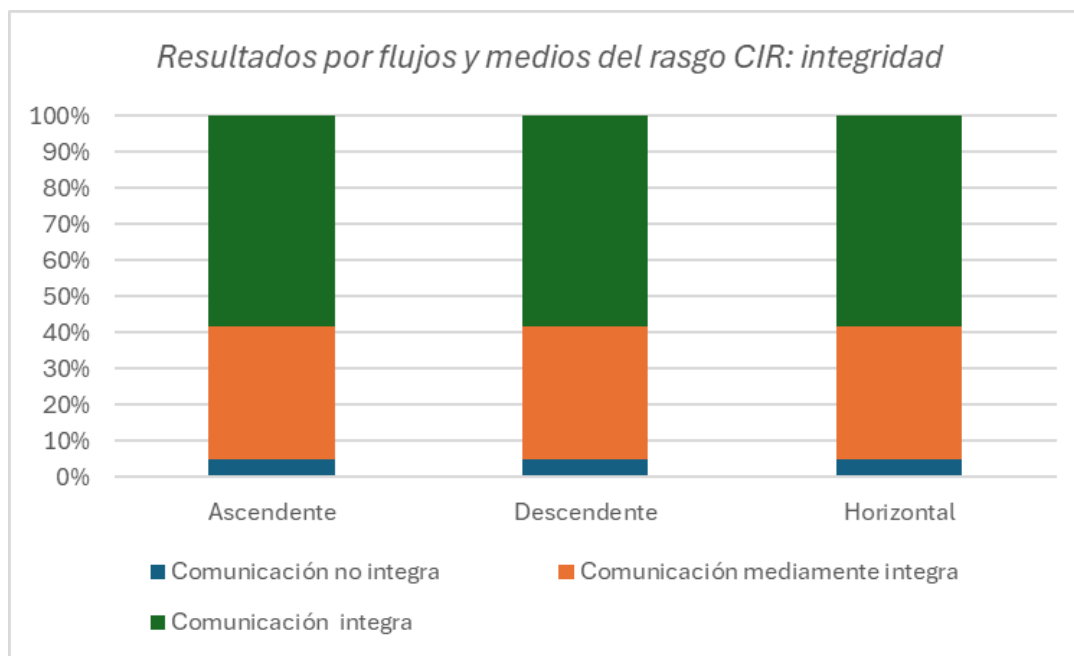
El análisis del rasgo específico de la Comunicación Responsable Interna se realizó a partir de 3 ítems de la encuesta, cuyas frecuencias de respuestas pueden observarse en la tabla 29. Con base en estas observaciones, los resultados indican una percepción positiva sobre la capacidad de los procesos comunicativos del área para propiciar armonía en el trabajo grupal, aunque hay un pequeño porcentaje de desacuerdo. Los procesos de capacitación de la Vicerrectoría son vistos de manera muy favorable, con un alto porcentaje de encuestados totalmente de acuerdo en que apoyan un ambiente más íntegro de trabajo y considerándose adecuados para mantener buenas relaciones de trabajo con los compañeros.

Tabla 13. *Tabla de frecuencias de resultados de los componentes del rasgo de CRI – Integridad*

Ítem	Flujo	Promedio	Categoría	Mediana	Desviación estándar
Los procesos comunicativos del área propician armonía en el trabajo grupal	Horizontal, Descendente, Ascendente	4.17	Totalmente de acuerdo	5	1.138
Los procesos de capacitación de la Vicerrectoría apoyan un ambiente más integro de trabajo	Horizontal, Descendente, Ascendente	3.8	Mediamente de acuerdo	4	1.229
Los procesos comunicativos internos de la Vicerrectoría son adecuados para mantener buenas relaciones de trabajo con mis compañeros	Horizontal, Descendente, Ascendente	4.22	Totalmente de acuerdo	5	1.107

Respecto a los resultados generales de la presencia del rasgo de integridad en la Vicerrectoría respecto a los flujos, aunque se señala una presencia alta del rasgo, señalando como una comunicación íntegra, es posible observar un porcentaje notable de encuestados que la evalúan como medianamente íntegra (38%) e incluso percepciones negativas sobre la presencia de procesos comunicativos adecuados para mantener las buenas relaciones entre todos los miembros de la Vicerrectoría, así como de procesos de capacitación que propicien el trabajo en equipo y armonía (ver gráfica 8).

Gráfica 8. Gráfica de frecuencias de resultado del rasgo de CRI-Integridad en los flujos



4.8.9 Respuestas a preguntas abiertas

Dentro de la encuesta se presentaron a los encuestados también tres preguntas abiertas a fin de conocer a mayor profundidad sus opiniones respecto a los procesos comunicativos al interior de la organización. Cuyos resultados se presentan a continuación:

De la primera respecto a "¿qué habría que mejorar en los procesos de comunicación internos de la Vicerrectoría para hacerlos más fluidos y responsables?" de los 41 encuestados, 6 dejaron vacía la pregunta, 8 respondieron que no había nada que mejorar y los 27 restantes señalaron como áreas de mejora los siguientes puntos:

Necesario contar con un área específica que se encargue de la comunicación interna y externa

- Mejorar la precisión de la información y que sea entregada de forma oportuna
- Establecer vías claras de comunicación y que sean informadas las decisiones tomadas
- Establecer responsables para brindar la información

- Reuniones de trabajo
- Retroalimentación de las actividades
- Agilización de los procesos
- Mejora de comunicación entre áreas de trabajo
- Mayor claridad en las actividades que desempeña cada área
- Apertura a la participación y al diálogo
- Contar con la suficiente información sobre lo que acontece en la organización
- Escucha de los temas que los colaboradores consideran relevantes
- Mejora de los canales de comunicación que existen
- Permitir la participación de todos
- Distinguir las temáticas que se abordarán en cada canal
- Establecer horarios para su uso

De la segunda respecto a "¿Qué considera que habría que cambiar en las herramientas/medios internos de comunicación de la Vicerrectoría para mejorarlos?" de los 41 encuestados, 7 dejaron vacía la pregunta, 9 respondieron que no había nada que mejorar y los 25 restantes señalaron como áreas de mejora los siguientes puntos:

- Definir reglas de operación de los canales de comunicación internos
- Que temáticas se abordan en cada uno (entre canales formales e informales)
- Diversificación de los medios internos, de acuerdo con las necesidades del entorno de trabajo
- Que se comparta la información de quienes son los responsables de los distintos procesos en la Vicerrectoría
- Permitir la participación y retroalimentación de la información en algunos de los medios

internos, a fin de integrar a todos

- Y respecto a la última pregunta, “¿Qué sugiere para que la VIEP tenga una comunicación interna más responsable?” de los 41 encuestados, 7 dejaron vacía la pregunta, 8 respondieron que no había nada que mejorar y los 26 restantes señalaron como áreas de mejora los siguientes puntos:

- Estableciendo responsables de la comunicación
- Establecimiento de un manual de procedimientos que integre áreas y funciones de los distintos procesos para saber a quién dirigirse y cómo
- Transmisión de la información de forma oportuna, clara y a través de medios oficiales a fin de evitar en mayor medida la confusión e incertidumbre respecto a algunos temas
- Que exista honestidad y claridad respecto a lo que se necesita
- Respetando tiempos de actividades ya programadas, en caso de requerir la atención a procesos ajenos como el caso de capacitaciones, considerar primero los tiempos de los colaboradores
- Apertura de espacios de escucha que permita intercambiar opiniones, inconformidades y áreas de mejora
- De forma ordenada, organizada y sobre todo de forma amable y empática que permita compartir ideas
- Capacitación y concientización del valor de la comunicación, así como sobre que es la comunicación responsable y cómo se ve reflejada en el actuar en el área

5 Discusiones

Luego del desglose de los resultados obtenidos a través de las entrevistas aplicadas a los expertos de comunicación interna y las encuestas respondidas por los colaboradores del objeto de estudios, se presenta ahora la discusión de éstos. Como se ha señalado con anterioridad la Comunicación Interna desde su surgimiento hasta épocas actuales ha pasado por un proceso de cambio en relación al enfoque de la misma, pasando de ser meramente organizador de la transmisión de información de los superiores a los colaboradores, a la consideración del contexto y los individuos que integran la organización, para generar así lazos sostenidos que permitan una sinergia en el trabajo colaborativo, para lograr esto, autores como Quiroga (2021), Hernández (2021), Gómez(2020), Verazzi (2021), plantean la necesidad de integrar a los colaboradores en los procesos de participación, diálogo e integración bajo una perspectiva ética donde prime la honestidad, transparencia, ética, de ahí la necesidad de una Comunicación Responsable.

De acuerdo con los expertos, la definición de la Comunicación Interna Responsable (CRI) implica la consideración de las personas en función de sus necesidades y roles a fin de generar un buen entorno, que va desde nivel organizacional al personal. Sin embargo, al adentrarse en la explicación, la conceptualización de los expertos se orienta más a la gestión de la información a fin de cubrir los requerimientos bajo la suficiencia de información y el buen manejo de los medios para hacerlo llegar a los colaboradores. Situación que si bien corresponde a una etapa del desarrollo de la comunicación interna, de acuerdo con los autores Cuenca y Verazzi (2018) ésta ha dado un paso importante más allá, considerándose como una fuente de comunicación activa, en los que ahora es importante la integración de los colaboradores en los procesos a través de la escucha, el diálogo y la integración en sus actividades, comprendiendo el porqué del hacer y el quehacer de cada uno como miembros de la organización (Gómez, 2020), los expertos lo destacan en la

compresión del corazón ideológico, tal cual como comprende la organización y también a través de la claridad de los procesos y la información suficiente para que los colaboradores puedan llevar a cabo sus actividades.

Todo ello, prioritariamente regido bajo principios éticos alineados a sus valores, siendo congruentes a sus procesos, así como real respecto a lo que acontece y sucede en la organización. Esto involucra también por supuesto el cuidado de los flujos de comunicación y la cantidad de información que se comparte en la organización, así como los medios internos seleccionados para tal fin, debiendo establecerse los lineamientos que permitan la participación de los colaboradores, pero por supuesto, así también el que cuenten con la información suficiente para actuar en consecuencia, que como destacaron Duque-Rangel, V *et al.* (2022, p.) en sus estudios, eso generará credibilidad y por ende confianza con los colaboradores.

En el caso de estudio puede observarse, un alto grado de presencia respecto a los rasgos de la Comunicación Interna Responsable:

1. En el caso del rasgo de honestidad se encuentra en todos los flujos una presencia alta respecto a su incidencia en los procesos comunicativos de la organización en los flujos y medios, sin embargo, en lo que respecta a los medios no se encuentra así, por lo que se observan diferencias significativas que describen una falta de confianza respecto a la información que ahí se comparte. Lo que implica una revisión de la información y un análisis respecto a la representatividad que tienen respecto a lo que acontece en la organización, así como la relevancia, claridad y suficiencia de la información se tiene, esto también debido a una fuerte tendencia en las preguntas abiertas a señalar mejorar la calidad, cantidad y precisión de la información que se comparte en los procesos comunicativos internos.

2. Respecto al rasgo de transparencia en todos los flujos se denota una presencia alta, en forma con relación a la transmisión de información, que se señala completa, abierta y clara, incluso de los superiores aunque en contraste se encuentra la percepción de la información que se comparte a través de los medios internos, donde aunque se mantiene en mayoría positivo se encuentra también disonancia, pues se encuentran colaboradores en desacuerdo, es decir, que no toda la información es clara, suficiente y abierta, situación consistente en los las preguntas abiertas donde se señala como área de mejora de los procesos comunicativos la precisión de conocimiento sobre los procesos de las diferentes áreas que integran la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado, los responsables y lo que se hace, así también mayor claridad en la información que permita en mejor medida evitar la confusión e incertidumbre respecto a lo que se acontece.
3. En el rasgo de interactividad, de forma similar a los anteriores rasgos en cuestión de los flujos se encuentra una presencia alta, principalmente en el flujo horizontal referente a la interacción entre colaboradores, sin embargo, en lo que, respecto a los medios internos, se encuentran algunos colaboradores que señalan una falta de apertura al fácil intercambio de información en las áreas respecto a información de su trabajo. Si bien, aunque en los resultados de las preguntas cerradas de la encuesta se denota una presencia alta de comunicación responsable, es posible observar de forma contraria en las preguntas abiertas, que señalan la necesidad de apertura de espacio de escucha, diálogo e intercambio de opiniones entre todos los miembros del área.
4. Sobre el rasgo de empatía se observa una alta presencia del mismo, ya que señalan existe una buena toma en consideración del contexto y necesidades de los colaboradores principalmente entre compañeros, luego con sus superiores, sin embargo, en el flujo

comunicativo de los superiores a los colaboradores (descendente) aunque se presenta un resultado en alta presencia de este intercambio comunicativo, se encuentran algunas opiniones que la señalan como medianamente empática e incluso algunos indican una falta de empatía en la comunicación de sus superiores. Así también se encuentran las percepciones respecto a los medios internos, que encuentran la misma representatividad que el flujo descendente.

5. En cuanto a la consistencia en los flujos y medios internos, rasgo que representa de acuerdo a los autores (Hernández-Flores, Rivera-Salas, 2021), una coherencia con los valores y la cultura organizacional, se identificó una alta presencia del rasgo. Los colaboradores señalan que existe consistencia sobre lo que se hace y se dice, en lo que respecta su comunicación con sus compañeros y hacía sus superiores, sin embargo, no así de la misma manera de la comunicación de los superiores hacía los colaboradores (descendente) que aunque se presenta en alta la presencia, se encuentran algunas opiniones que la señalan como la comunicación como medianamente consistente e incluso algunos indican una falta de congruencia en la comunicación de sus superiores. De igual forma se encuentran las percepciones respecto a los medios internos, que encuentran la misma representatividad que el flujo descendente.
6. En lo que refiere al rasgo específico de diálogo de la Comunicación Interna Responsable (CIR), se presenta una alta presencia del mismo en los flujos y medios, se señala la presencia de la apertura al diálogo en los distintos flujos, sin embargo, también se presentan opiniones que no están totalmente de acuerdo y ubican la presencia del rasgo como medianamente, debido a la falta la apertura al intercambio de opiniones en la Vicerrectoría, que en sintonía se presentan en las respuestas de las preguntas abiertas,

donde se brinda como área de oportunidad la apertura de espacios de retroalimentación, colaboración y diálogo activo.

7. Del rasgo específico de la CIR participación, aunque se presenta una alta presencia del rasgo en los flujos y medios, respecto a la oportunidad de espacio de participación en los proyectos, comités y grupos de trabajo, puede notarse que existen opiniones que se contraponen a esa idea, principalmente en el flujo horizontal que responde a la comunicación entre los colaboradores donde existen opiniones en evaluación de medianamente o baja, debido a la ausencia de espacios de participación.

Situación que incide también en las respuestas abiertas, donde se señala como área de oportunidad la apertura a la participación de todos, escucha de los colaboradores y retroalimentación de las actividades para en conjunto brindar acciones de mejora y oportunidad que permitan mejorar los procesos de trabajo, donde la Comunicación Interna puede incidir en la conexión entre la organización y las personas (Gómez, 2020).

8. Y, por último, respecto al rasgo específico de la CIR: integridad la presencia de la CRI se ubicó alta, sin embargo, en este rasgo pueden observarse también una notoria dispersión en las respuestas con un gran bloque que ubico en media, debido a la falta atención a brindar protección de los colaboradores en aspectos morales, físicos y/o mentales. Si bien existen programas que brinda la organización para la atención de estos temas, no son del todo conocidos por los colaboradores para su uso, en las preguntas abiertas se señala la atención a la falta de información, con la necesidad de conocer a los responsables de los distintos procesos de la Vicerrectoría, información oportuna y clara para evitar la incertidumbre respecto a algunos temas.

Si bien todos los rasgos de la Comunicación Responsable y los específicos de la

Comunicación Interna Responsable se encuentran en alto grado de la presencia en los flujos y medios internos, las voces discrepantes abren la visibilidad a áreas de mejora y trabajo que permitan lograr una mejora en los procesos de comunicación en los flujos y medios internos. A partir del análisis en conjunto con las respuestas a las preguntas abiertas, se recomienda el cuidado de la información a compartirse, que sea clara, suficiente, y a través de canales adecuados y por supuesto, que se encuentre alineada a lo acontece en la realidad de la organización.

Así también, en cuanto a los medios la necesidad de evaluar cuáles son los mejores para la transmisión de la información, la calidad y cantidad de lo que se transmite, el límite de su uso, reglas y lineamientos, situación que de acuerdo a los expertos requiere realizar diagnósticos a fin establecerlos con la mejor precisión, derivado de ello, señalan que para integrar la Comunicación Interna en las Organizaciones en las organizaciones, es importante no partir de patrones o generalidades, sino más bien estudiar y realizar diagnósticos que permitan seleccionar las herramientas, canales y acciones precisas y es que las organizaciones son entidades envueltas en complejidad tanto como el ser humano, ya diversos autores han intentado establecer su caracterización, sin embargo, aunque se han establecido algunas características puntuales como las mencionadas por Paolini y Odriozola (2019), al adentrarse en la descripción de cada uno respecto a alguna organización, encontramos ahí su complejidad, con la variación de actividades, formas de llevar a cabo los procesos e interpretación de las mismas, sumado a esto, también la diversidad de colaboradores que la integran y participan en ella. Por ello, los expertos destacan la necesidad del “poner en común” respecto a todos los procesos e información, un claro ejemplo y que sobrepasa en toda la organización, es lo que cada organización describe en su corazón ideológico, pues en particular la organización entiende por sus metas y valores, más allá de su

descripción, sino más bien, que entienden por cada una de ellas y cómo se ve reflejado en todas las acciones que se llevan a cabo en la organización, que todo eso debe ser perfectamente entendido por todos los colaboradores tal cual lo entiende la organización. Por qué cada persona como individuo le da sentido y trabaja la percepción de la vida a partir de sus experiencias, un ejemplo es el valor de la honestidad, si se le preguntase a 5 personas acerca de su significado se encontrarían variaciones en la definición así cómo la perciben en su actuar diario en la vida y que pudiesen contraponerse entre ellos, pero ahí que dentro del área de trabajo tenga un solo significado descrito por la organización, o mejor aún si se obtiene bajo la participación y trabajo entre los líderes y colaboradores.

Así como también la “colaboración comunicación interna, cultura y comunicación externa” (S5) pues, aunque son áreas de la misma organización, normalmente trabajan de forma separada y eso crea en palabras de los expertos una disonancia entre lo interior y lo exterior que no debiese ocurrir pues ambas forman parte de un todo de la organización, más bien lo que debiese es crearse una armonía entre ambas y que corresponda a lo que hace la organización para el bien general (de la organización misma, los colaboradores y los líderes).

Lograr esa colaboración implica la participación de los superiores, especialistas del área de trabajo y del área comunicación, así como por supuesto también de los colaboradores, a fin de establecer las mejores propuestas y puestas en marcha de acciones. Que deben tener un seguimiento cercano y continuo, señalado por los expertos que deben seguirse mediante objetivos y bajo el apoyo de la diversidad de herramientas, principalmente aquellas que permitan obtener una retroalimentación de la comunidad que colabora en la organización.

6 Conclusiones

Vivimos en un contexto social caracterizado por diversos y acelerados cambios, impulsados por los grandes desarrollos tecnológicos, así como culturales, que inciden directamente en el funcionamiento de las organizaciones públicas. Estas deben de adaptarse para lograr su continuidad, para ello implementan estrategias dirigidas a conectar con sus públicos externos en atender el bienestar social, sin embargo, es también necesario la mirada al interior con los colaboradores quienes son el pilar participativo para el logro de dichos objetivos,

En las organizaciones públicas, los colaboradores pasan gran parte de su vida inmersos en los trabajos que les encomiendan y la interacción con sus compañeros, de forma que se van generando prácticas de trabajo en forma rutinaria en la que poco a poco se va perdiendo el seguimiento de la información y las interacciones en el lugar de trabajo para la sana interacción y el desarrollo óptimo de las actividades a partir de lazos de confianza que permitan la comprensión y el intercambio.

Desde el surgimiento del estudio de la comunicación en las organizaciones a través de los aportes de los estudiosos se ha demostrado su importancia y utilidad para la agilización de los procesos y organización del trabajo, así como para el desarrollo de entornos propicios para los colaboradores para el desarrollo de sus actividades a partir de la escucha y participación de estos, pero en los últimos años se ha destacado la necesidad de integración de elementos éticos que permitan la respuesta a esa comunicación en forma de integración de colaboradores y líderes en aras de trabajar en equipo, así como bajo un entorno óptimo.

Con base a los resultados se puede concluir que la Vicerrectoría de Investigación de Estudios de Posgrado de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla **denota un alto grado de presencia de los rasgos de la comunicación interna responsable** en sus tres flujos de

comunicación: ascendente, descendente y horizontal, así como en sus medios internos, que actualmente son el correo institucional y el uso de grupos de WhatsApp. Cada uno de los cinco rasgos de la Comunicación Responsable y los tres específicos de la Comunicación Interna Responsable (CRI) se posicionó en la escala de alta presencia de la CRI, aunque con unas diferencias significativas entre cada rasgo y flujo comunicativo, situación que enmarca áreas que deben tomarse en consideración para la mejora de los procesos comunicativos.

Aunque todos los rasgos se encuentran en el nivel alto de presencia de CRI. En el flujo ascendente -que corresponde a la posibilidad de interacción de los colaboradores hacia los superiores-, es posible ubicar discordancias en algunos, particularmente en los específicos de CR Interna (Diálogo, participación e integridad). Estas brechas se evidencian al cruzar las respuestas abiertas, lo cual revela áreas de mejora.

Se señala una ausencia de espacios para integrar las participaciones y opiniones de los colaboradores respecto a los procesos de trabajo. Se recomienda establecer reuniones periódicas que permitan el intercambio de información y retroalimentación, garantizar la posibilidad de hacer llegar las opiniones a los superiores y habilitar algunos medios internos para la participación de todo el personal.

De forma coincidente con el flujo descendente -comunicación de superiores a colaboradores-, todos los rasgos denotaron alta presencia. Sin embargo, de forma similar a el flujo ascendente, los rasgos donde se encontró mayor dispersión en los valores en los rasgos específicos de la CR Interna, lo que refuerza lo mencionado en el flujo anterior, la percepción de la falta de espacios de interacción y escucha. Además, también se identificó una deficiencia en la circulación de la información respecto a lo que acontece en el área y sobre los procesos que se llevan a cabo en la Vicerrectoría, así como quienes son los responsables de dichos procesos.

Si bien no todos necesitan conocer todos los detalles operativos, sí compartir una visión general, esto contribuiría a generar una sinergia en atención a las solicitudes externas y reducir la ambigüedad sobre las actividades que realiza cada departamento.

Por otra parte, en cuanto a la información que difunde en los medios internos (correo electrónico y WhatsApp), aunque de igual manera que en los flujos, en los medios internos de forma general se evaluó en una percepción favorable de los rasgos, se observa una diversidad de opiniones entre -medianamente, alto y bajo-. El rasgo de honestidad fue evaluado medianamente, indicando que existe plena confianza en lo que se comparte. Además, se identificó que estos canales carecen de protocolos o lineamientos previos, lo que genera incertidumbre sobre el contenido a compartir y recepción de los mensajes. También se puede identificar un cierre a la participación y retroalimentación en dichos medios, lo cual dificulta la integración tanto en espacios laborales como en iniciativas de cohesión del personal.

Con base en los resultados generales, se valida la hipótesis planteada al principio de la investigación: la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado de la BUAP presenta rasgos de Comunicación Responsable en sus flujos y medios internos de comunicación. No obstante, también se identifican áreas de oportunidad en los procesos comunicativos al interior: tales como la falta de la suficiente información para la interacción entre los miembros, así como para el desempeño de sus actividades y el conocimiento sobre cómo comunicar en el área, sobre todo de forma responsable.

Recomendaciones básicas para integrar la Comunicación Interna Responsable en la organización

De ahí que, respecto al cuestionamiento de cómo integrar la Comunicación Interna Responsable en la organización, con base a la información compartida por los expertos y la

observación de los procesos comunicativos en la dependencia se proponen **recomendaciones básicas** que contribuyan a las organizaciones públicas a integrar los principios de responsabilidad en sus procesos de comunicación al interior de su organización.

1. Ideología organizacional como eje conductor.

Primeramente, tener siempre presente que el hilo conductor de los procesos de trabajo y comunicación tienen que estar basados en el corazón ideológico como rector del conocer, saber y hacer. Algo en lo que se incidía bastante era en no perder la noción de que existe una diferente percepción individual sobre las cosas que podría incidir en la forma que se reconocen los valores y la ética, de ahí la importancia de que la organización acerque a los colaboradores la forma en que en la organización se reconoce a cada uno tanto en su definición como en su práctica en el quehacer organizacional. Por ejemplo, que se entienda en la organización con ser respetuoso como valor y cómo puede aplicarse en el ámbito de trabajo en la organización.

2. Comunicación interna basada en tres ejes rector: personas, funcionamiento y proyección externa.

Seguido de que todo proceso comunicativo interno siempre tiene que ser pensado a partir de tres grandes rubros: las personas, el funcionamiento de la organización y la proyección al exterior. Si bien la prioridad de la organización es su buen funcionamiento para el cumplimiento de sus metas, también debe pensarse en las personas que la integran, la información que necesitan para sus realizar sus actividades y para brindarles un ambiente óptimo en el que puedan desarrollarse, situación que puede verse reflejada al exterior.

3. Planificar estratégicamente

También que es necesario planificar para avanzar, el desarrollo de un plan claro para la gestión y el logro de los objetivos comunicativos internos, son de gran importancia, permitirá tener

claridad en el cómo y qué trabajar desde una perspectiva de Comunicación Responsable. Así también, definir con precisión el qué comunicar, el cómo hacerlo y el para qué, asegurando mecanismos interactivos que permitan la participación de los colaboradores, y la forma de hacerles llegar la información de manera oportuna y suficiente, considerando su contexto y que este fundamentado en los lineamientos de la organización.

4. Diagnóstico, el primer paso

Situación que da pauta al siguiente lineamiento, el diagnóstico, ante todo. Cada organización es un sistema con características particulares propias, por lo que lo que funciona con una podría no aplicar en otra. Además, los cambios continuos podrían modificar los resultados de lo que ya se está aplicando, por esas razones es siempre importante aplicar pruebas para identificar las necesidades en términos comunicativos de ese momento y de qué forma afrontarlos, así como darles seguimiento.

5. Área responsable de seguimiento y planeación

Para gestionarlo, se recomienda contar con un área encargada o responsable de la gestión de los procesos comunicativos al interior. Esta trabajará en equipo multidisciplinario con los colaboradores de las distintas áreas a fin de ubicar los distintos procesos que se llevan en cada una, las necesidades de información que de ello derivan, a fin de poder tener un mejor acercamiento.

6. Establecimiento de lineamientos y procesos

Que a partir de ello puedan establecerse procedimientos y lineamientos que permitan el intercambio de información e interacción entre los miembros respecto a sus áreas de trabajo, así como entre la interacción con las otras. Algo que se indicaba respecto a esta situación es que no podía dictarse como reglas estrictas, pero sí como pautas que permitan una convivencia en respeto y escucha de lo que se requiere de unos y otros. Del caso de estudio se señala como importante el

conocer lo que se realiza en otras áreas, quiénes son los responsables y de qué forma dirigirse a cada uno en caso de requerir su apoyo. Conocer los mecanismos que se tienen para hacer llegar sus opiniones respecto a los procesos de trabajo o inquietudes respecto a lo que acontece, sobre todo para los responsables de cuidar la congruencia entre lo que se dice y se hace en el área.

7. Medios internos: socializados e informados

Respecto a los medios internos, se sugiere que exista una diversificación de canales, pero cada uno deberá ser establecido por un análisis previo y definir claramente para cada uno su propósito, audiencia, tipo de contenido y horarios de envío. De esta forma, se garantiza que los colaboradores reciban información suficiente para sus actividades, estén informados de oportunidades y actividades de bienestar, y participen activamente en los espacios de intercambio de opiniones y/o comentarios.

En resumen, estos son algunos puntos por tomar en consideración para un avance en la integración de la comunicación responsable al interior en las organizaciones, si bien se ha asentado desde el inicio que siempre se está comunicando aún si no es precisamente gestionado porque la comunicación es la que permite establecer un entendimiento del otro y de la organización del trabajo en estos casos, es importante por ello el que se cuente siempre con la información completa y de primera mano como primer punto de partida, para continuar de ahí con el entendimiento, la interacción y la puesta en marcha del trabajo en equipo. Lo aquí presentado ofrece un primer acercamiento a los procesos comunicativos internos desde la perspectiva CR en la práctica de una dependencia ya través de los expertos para la incidencia en estos procesos, que permitan un ejercicio con bases éticas que fomenten la generación de lazos de confianza que permitan afrontar los desafíos y el logro de objetivos organizacionales. Se dejan abiertos nuevos escenarios de estudios, de momento solo se trabajó con lo mecánico: la transmisión de información laboral, la

organización y el intercambio de ideas meramente laboral, queda pendiente lo relacionado a lo intrínseco con el colaborador, los espacios de interacción con los otros, su complejidad respecto a sus creencias y lo que implica para él como individuo el actuar responsablemente en la organización.

Bibliografía

- Andrade, H. (2009). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández-Collado (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (2.^a ed., pp. 11–17). Trilla.
- Arzuaga-Williams, M., Pepe Arias, A. I., & Umpiérrez Echenique, A. (2021). Teletrabajo en pandemia: la crisis que le dio a la comunicación interna su gran oportunidad. *Pangea. Revista De Red Académica Iberoamericana De Comunicación*, 12(1), 1-16.
<https://doi.org/10.52203/pangea.v12i1.130>
- Banrepcultural LA ENCICLOPEDIA |. (s. f.). Los medios de comunicación. Enciclopedia | la Red Cultural del Banco de la República.
https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Los_medios_de_comunicaci%C3%B3n
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora un proyecto de investigación* (7.a ed.). BL Consultores Asociados.
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna*. Estudio de Comunicación.
<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- BUAP. (2024, 22 marzo). *BUAP, entre las mejores universidades de México*.
<https://www.boletin.buap.mx/node/3386>
- Bonilla, C. (2011). *Función Básica de las Relaciones Públicas* (2.^a ed.). Trillas.
- Boshoff, H. (2017). Conceptualising Responsible Communication: A literatura review. Responsible communication. Recuperado de: <https://tinyurl.com/y36moy67>

- Brunton, M., Eweje, G., & Taskin, N. (2015). Communicating Corporate Social Responsibility to Internal Stakeholders: Walking the Walk or Just Talking the Talk? *Business Strategy and the Environment*, 26, 31–48. <https://doi.org/10.1002/bse.1889>
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). (2021). *Plan de Desarrollo Institucional BUAP 2021-2025*. BUAP. Recuperado 6 de abril de 2024, de https://pdi.buap.mx/sites/default/files/PDI-2022/PDI_Extenso.pdf
- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). (2006). Benemérita Universidad. *Tiempo Universitario*, 7. <https://archivohistorico.buap.mx/sites/default/files/Tiempo%20Universitario/2006/07/index.html>
- Camacho, B. (2008). La población y la muestra. En *Metodología de la investigación científica: un camino fácil de recorrer para todos*. (pp. 121-130). Dirección de Investigaciones de la UPTC.
- Canul Alcocer, J. A., & López Gamboa, G. E. (2023). LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SUPERIOR: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA (2012-2022). *Revista Panamericana De Pedagogía*, 37, 54-71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2020). Management of internal and external communication in private hospitals in Spain during the COVID-19 crisis. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(2), 525–547.
- Celma, D., Martínez-García, E., & Maya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24, 82–89.

<https://www.researchgate.net/publication/323907804> Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing Empirical evidence from Catalonia Spain

n

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones* (10.^a ed.). McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Contreras, O. E., & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2). <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Conexión ESAN. (2018, 18 enero). *Comunicación interna y externa: ¿en qué se diferencian?* / *Conexión ESAN*. Recuperado 23 de abril de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/comunicacion-interna-y-externa-en-que-se-diferencian>

Conrad, C. y Sollitto, M. (2017). History of Organizational Communication. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (eds C.R. Scott, J.R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P.K. Turner and L.K. Lewis). <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc097>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917/actualizaciones). Arts. 90, 94-105. Diario Oficial de la Federación.

Costa, J. (2004). DirCom on-line. El Máster de Dirección de Comunicación a distancia. Design.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, Editorial UOC.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. Barcelona, Editorial UOC.

Cueva, T., Jara, O., & Arias, J. L. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes*.

Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

- D'Armas Regnault, M., Zamora Chusan, M., Castillo Salvatierra, L., & Arévalo Cordovilla, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research*, 5(CININGEC), 856–872.
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1043>
- Dalle, P., Boniolo, P., Sautu, R. & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- De Andrés, S. y González, R. (2012). La comunicación en el marco de la Responsabilidad Social. Bases para una definición de Comunicación Responsable. *ADRESEARCH ESIC INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESARCH*, 6(6), 8-31.
<https://doi.org/10.7263/adr.rsc.006.01>
- De Canales, F. H., Alvarado E.L. & Pineda, E.B. (2011). *Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud*. Limusa.
- De Castro, A. (2014). *La comunicación oral: Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
<https://books.google.com.pe/books?id=WyKVBAAAQBAJ>
- Del Ángel, L., Clemente, G., Torres, J. A., & Calvillo, M. E. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, V (4), 2095-2103.
https://www.researchgate.net/publication/382392671_Comunicacion_interna_en_las_organizaciones_factores_que_revelan_la_difusion_de_la_informacion_la_sostenibilidad_social_satisfaccion_y_la_productividad
[_Internal_communication_in_organizations_factors_t](https://www.researchgate.net/publication/382392671_Comunicacion_interna_en_las_organizaciones_factores_que_revelan_la_difusion_de_la_informacion_la_sostenibilidad_social_satisfaccion_y_la_productividad)
- DERES. (2014). *Comunicación Interna y RSE*. Deeme Producciones Gráficas.

- <http://plataforma.responsable.net/compartir/comunicacion-interna-rse>
- Díaz, J. L., y Medina, R. (2016). Tipos y flujo de comunicación en las universidades autónomas de la Costa Oriental del Estado Zulia / Types and flow of communication in autonomous universities of the eastern coast of Zulia State. *Impacto Científico*, 11(1), 113-138. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/34735>
- Duque-Rengel, V., Abendaño, M., & Cusot, G. (2022). Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 13(1), 34-49. <https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.335>
- EVERCOM. (2021). Comunicación Interna ante la nueva normalidad. https://www.evercom.es/webinars/wp-content/uploads/2020/06/PAPER_COMM_INTERNA.pdf
- Faber-Wiener, G. 2013 *Responsible Communication*. Springer Berlín Heidelberg
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195–210. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021
- Formanchuk, A. (2015). 60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación. [Blog] *Formanchuk & Asociados*. <https://bsu.buap.mx/eE9>
- Fritz, J. (2019). Communicative ethics in corporate settings. *Business and Society Review*, 124(1), 89–107.
- Frunză, S., & Grad, I. (2020). The Role of Ethical Factors in Organizational Communication. *Postmodern Openings*, 11(1), 178-194. doi:10.18662/po/114
- Gallup, Inc. (2021). *State of the Global Workplace*. Gallup Press. <https://fundacionprolongar.org/wp-content/uploads/2019/07/State-of-the-Global->

Workplace_Gallup-Report.pdf

- García, G. T. (2018). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 2.0, La comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital. *Pregrado Comunicación Social*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/10139>
- García-Orosa, B. (2019). 25 años de investigación en comunicación organizacional digital. *Profesional De La información*, 28(5).
<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/72073>
- Garrido, C. (2009). Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado. *Tiempo Universitario*, 10, 1-12.
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Global Education Monitoring Report Team (2014). Enseñanza y aprendizaje: Lograr la calidad para todos; Informe de Seguimiento de la EPT en el mundo, 2013- 2014. En *UNESCO.org*. UNESCO. <https://doi.org/10.54676/NFKC5496>
- Gómez, C. (2020). Progreso en Comunicación Interna: qué ha cambiado en los últimos años. *Capital Humano*, 357, 49–54.
- Gómez, D., Asseiro, V., & Ribeiro, N. (2014). Socially Responsible Internal Communication? Analysing the Combined Effect of CSR and Internal Communication on Employees' Affective Bond to Organization. *Revista Internacional de Marketing, Comunicación y Nuevos Medios*, 2(2), 168–190. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/3396?locale=en>
- González Cifuentes, D., y González Pardo, R. (2023). Abordajes de la comunicación organizacional: un análisis sistemático de la producción académica en Web of Science. *methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 11(2). <https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.612>

- Guzmán-Valdivia, I. (2003) *Reflexiones sobre la administración*. Editorial Limusa, México D.F.
- Heikkilä, J., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2020). Ethical communication in organizations. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 501–517.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.a ed.). MCGRAW-HILL. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hernández-Flores, H. G. (2021, 30 septiembre). Comunicación Interna Responsable: honestidad, transparencia y diálogo para entornos organizacionales más productivos. *CONCIN 2021* [Vídeo]. YouTube. TEAM DialogusCI. <https://www.youtube.com/watch?v=4hpmnkA5Yd4>
- Hernández-Flores, H. G. (2019). El Discurso corporativo mediado por Twitter. Comunicación responsable en la era de las redes sociales: Caso Cabify. En *Inovacoes em Relacoes Publicas e Comunicacao Estrategica* (pp. 27-37). Portugal: RIA Editorial.
- Hernández Flores, H. G., y López Benítez, M. F. (2024). Comunicación Responsable, una perspectiva para mejores prácticas comunicativas corporativas: Caso Six Flags. Anuario De Investigación De La Comunicación CONEICC, (XXXI). <https://doi.org/10.38056/2024aiccXXXI664>
- Hernández-Flores, Sastre y Alarcón. (2021, 30 septiembre). Esquema Comunicación Responsable en Comunicación Corporativa e Institucional: Interna y Externa. En Comunicación Interna Responsable: honestidad, transparencia y diálogo para entornos organizacionales más productivos. *CONCIN 2021* [Vídeo]. YouTube. TEAM DialogusCI. <https://www.youtube.com/watch?v=4hpmnkA5Yd4>
- Hernández-Flores, H. G., Sánchez-Reina, J. R., & Robles Avalos, R. E. (2021). La Comunicación Responsable como dimensión de estudio en la literatura científica: Estado de la cuestión.

- Pangea. Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 12(1), 17–34.
<https://doi.org/10.52203/pangea.v12i1.132>
- Hernández-Flores, H. G., & Ortiz-Tetlamatzi, B. C. (2017). *Elaboración de medios internos de comunicación en las organizaciones*. Universidad Madero Campus Virtual.
<https://dspace.umad.edu.mx/bitstream/handle/11670/303/medios%20internos%20de%20comunicacion-2018.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Hernández-González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3).
- Hodgson, G. (2011). ¿Qué son las instituciones? *CS*, 17(8), 1-37.
- IDCOnline. (2023, 14 julio). *Convertirse en un buen líder a través de la empatía*.
<https://idconline.mx/laboral/2023/07/14/convertirse-en-un-buen-lider-a-traves-de-la-empatia>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). Módulo 4, Funciones de la función pública [Documento oficial]. INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2014). *Catálogo de Dependencias e Instituciones de Interés Público: (CADIIP) 2014*. INEGI.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/cadiip_2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2011). Época antigua. Historia de la estadística mundial [PDF]. INEGI.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/epoca_anti/num_1/Historia_estadistica_mundial-1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s.f.). *Maestros y escuelas por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados de 2000/2001 a*

2023/2024. Recuperado 18 de agosto de 2024, de <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=8c29ddc6-eeca-4dcc-8def-6c3254029f19>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s. f.). *Quiénes somos*. <https://www.inegi.org.mx/inegi/contenido/infoest.html#:~:text=Censos.,cero%2C%20excpto%20el%20de%201921>.

Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Madrid, España: Addison-Wesley Iberoamericana.

Kuhn, T. (2015). *Ethics in organizational communication: Principles and practices*. New York: Routledge.

Lindor, M. (2019). Ética pública, profesionalización y corrupción en México. Análisis del efecto Chum. *Tla-melaua*, 13(47), 70-109.

Manene, L. M. (2014, 12 diciembre). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL y SUS RELACIONES y FLUJOS DE TRABAJO y VALOR. *Actualidad Empresa*. <https://actualidadempresa.com/comunicacion-organizacional-y-sus-relaciones-y-flujos-de-trabajo-y-valor/>

Marín-Pérez, B. (2019). “Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana À punt”. *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280515. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.15>

Martínez, V. L. (2013). *Paradigmas de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico-crítica*. https://pics.unison.mx/wp-content/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf

- Martínez Romero, Y. A., & Yáber Oltra, G. (2022). Tendencias de investigación sobre comunicación interna en revistas internacionales: 2015-2021. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 12(23), 117–142. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i23.758>
- Mata, L. D. (2020, 22 septiembre). Marco metodológico de investigación. Investigalia. Recuperado 18 de septiembre de 2022, de <https://investigaliacr.com/investigacion/marco-metodologico-de-investigacion/>
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2013). RESPONSIBLE COMMUNICATION WITH EMPLOYEES TO MITIGATE THE NEGATIVE EFFECTS OF CRISES: A STUDY OF ITALIAN COMPANIES. *18th International Conference on Corporate and Marketing Communication*.
https://www.researchgate.net/publication/255966186_RESPONSIBLE_COMMUNICATION_WITH_EMPLOYEES_TO_MITIGATE_THE_NEGATIVE_EFFECTS_OF_CRISSES_A_STUDY_OF_ITALIAN_COMPANIES
- Medina, M. A., Hurtado, D. R., Muñoz, J. P., Ochoa, D. O., & Izundegui, G. (2023). *Método mixto de investigación: cuantitativo y cualitativo*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>
- Münch, L. (2014). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2.a ed.).
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Universidad Surcolombiana.
- Navío, J. (2022). La empresa, sus clases y su estructura. En *Fundamentos de Gestión Empresarial* (pp. 1-36). Sanz y Torres, S.L. <https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316500Muestra.pdf>

- Nhedzi, A., & Gombarume, G. (2021). A 'moral compass' of the organisation during a crisis: Exploring the ethics roles of strategic communication practice. *African Journal of Business Ethics*, 15(1), 28–48.
<https://www.proquest.com/openview/f239a9d773873c2cff9fead248aa213/1?pq-origsite=gscholar&cbl=226535>
- Nina Apaza, S. J. (2025). Comunicación interna y compromiso organizacional en docentes de una universidad estatal. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 16(1), 19-31. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.16.1.1262>
- Lavrakas, P. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods*.
<https://doi.org/10.4135/9781412963947>
- Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo. (2021). Estado del trabajo remoto en México durante la pandemia de COVID-19. En *Investigación UPAEP*. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Recuperado 8 de julio de 2023, de https://investigacion.upaep.mx/images/img/editorial_upaep/biblioteca_virtual/pdf/etrmduc19_final.pdf
- Ongallo, C. (2008). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Palacios, J. A. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 25-46.
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-10-2015-03-25-46>
- Paolini, N. A., & Odriozola, J. (Eds.). (2019). *DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES ¿Por qué no todas son iguales?* Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75731>

- Pelegri, X. (2013). Ética de las organizaciones de Servicios Sociales (parte I). Cuadernos de Trabajo Social, 26(1), 139-148. DOI:10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n1.40497
- Pérez, G. (2013). Investigación Cualitativa: Retos E Interrogantes (6.a ed.). La Muralla.
- Pérez Serrano, G., 2004, Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I Métodos, Madrid, España: La Muralla, p. 15.
- Peiró, R. (2021, 10 junio). *Comunicación interna*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-interna.html>
- Pineda-Martínez, P.; Ruiz-Mora, I. (2019). Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. *El profesional de la información*, 28(5), e280524. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24>
- Estado y sociedad en Mesoamérica. (s. f.). Portal Académico del CCH. <https://e1.portalacademico.cch.unam.mx/alumno/historiademexico1/unidad2/mesoamerica/estadoysociedad>
- Quiroga, L. (2021). La comunicación interna en las organizaciones. El papel de las personas directivas. Management. Dirección Publica Profesional, 1804, 85–89.
- Ramos, W. D., Paredes, M., Teran, P. E., & Lema, L. F. (2017). *Comunicación Organizacional*. Ediciones Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Retamal Ferrada, L., Vega, M., Orozco-Toro, J., & Ávila, C. (2024). Comunicación de crisis: Lecciones aprendidas en un escenario post pandemia. *ComHumanitas: Revista Científica De Comunicación*, 15(2), 290-304. <https://doi.org/10.31207/rch.v15i2.469>
- Rivera Salas, P., & Hernández Flores, H. (2020). Comunicación responsable en infografías

- digitales publicadas por empresas farmacéuticas. *Correspondencias & Análisis*, (12).
<https://doi.org/10.24265/cian.2020.n12.02>
- Rivero, M. (2017). La comunicación en las instituciones de la Administración Pública. *Ulsacancun*.
https://www.academia.edu/35065641/La_comunicacion_en_las_instituciones_de_la_Administracion_Publica_Dra_Magda_Rivero_noviembre_2017
- Rodríguez, M. P.; Pantoja, A, & Cantor, F. (2016). Uso Ético del Poder Gerencial: Propuesta de un Programa para la Formación de Estudiantes de Ingeniería. *Formación universitaria*, 9(3), 87-98. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000300010>
- Rodríguez, M. A. (2016). Ética, comunicación interna y rendimiento laboral en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores”-Minsa. Lima. 2016. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5074>
- Rodríguez, I. (2015, 8 junio). *Teorías de la comunicación organizacional*. Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada, España: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez Bravo, A.; Badajoz, D.; Cristian Ladaga, S.A. (2022): Teoría de los Flujos Comunicativos en Rodríguez Gómez, E.F. y Barranquero, A. (Ed.) “De lo viejo a lo nuevo. Teorías, métodos e instituciones de la investigación en comunicación” (Ed. Dickinson S.L. pp. 227-246).
- Rodríguez Vargas, M. A. (2016). *Ética, comunicación interna y rendimiento laboral en el Instituto Nacional de Rehabilitación “Dra. Adriana Rebaza Flores”-Minsa. Lima. 2016* [Tesis

doctoral, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/5074>

Rondero, N. (s. f.). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: Historia. Origen, Proceso de Conformación y Cambio de la Universidad. En *Universidad Autónoma Metropolitana*. Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado 13 de abril de 2024, de <https://bsu.buap.mx/eFa>

Saefuddin, E., & Saefuddin, J. (2019). The Influence of Training, Motivation, and Work Ethics on the Internal Communication and Their Impact on the Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 11(24), 86–93. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/49276/50906#:~:text=Furthermore%2C%20it%20was%20found%20that,internal%20communication%20and%20employee%20performance>

Rosado, M. J. (2018). Las técnicas cuantitativas en la investigación social. Fundación para la investigación social avanzada. Recuperado 17 de septiembre de 2022, de <https://isdfundacion.org/2018/10/03/las-tecnicas-cuantitativas-en-la-investigacion-social/>

Salazar, D. L., Vanegas, M., & Arboleda, D. M. (2009). Nuevas tecnologías en la comunicación interna en empresas del Valle de Aburrá. *Revista Lasallista de Investigación*, 6(1), 16-26. Retrieved July 16, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492009000100003&lng=en&tlng=es.

Salvador, A. (2024, 8 julio). Falta de comunicación entre el líder y colaboradores pone en jaque el compromiso. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Falta-de-comunicacion-entre-el-lider-y-colaboradores-pone-en-jaque-el-compromiso-20240707-0035.html>

- Sánchez-Martínez, D. V. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 9(17), 38-39. <https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928>
- Sandoval, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Pre-til Innovación En la Gestión*, 33, 29-39. https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pre_til_33.pdf
- Silva, V., & Guimaraes, M. (2015). Relacionamentos internos organizacionais: alguns apontamentos e implicações éticas. *REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS*, 9(5), 229–254. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/10171?show=full>
- Surdu, I., Teodor, M., Ivan, C. & Chiru, I. (2021). Ethical engagement, Responsibility and Strategic communication in the Digital Era: practitioners' approaches, *Icono* 14, 19(1), 155-178. doi: 10.7195/ri14.v19i1.1621
- Tamayo, S. (2020). Internal communication, organizational climate and job satisfaction: a necessary reflection. *Folletos Gerenciales*, 24(3), 208-2017.
- Trani, J. J. (2015). *La Comunicación Interna: Una herramienta al servicio de las organizaciones* [Tesis de Máster, Universitat de Barcelona]. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/140388/1/TFM-DEAF-194_Trani.pdf
- Uriarte, A. (2013). *El cambio institucional en la administración pública en México y Sinaloa* [Jurídicas UNAM]. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/handle/123456789/12298?show=full>
- Uriarte Zazueta, A. (2012). EL CAMBIO INSTITUCIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO Y EN SINALOA [Tesis de doctorado, Instituto Nacional de

Administración Pública, A.C.]. <https://inap.mx/wp-content/uploads/2021/06/TD-AP-67386.pdf>

Quintana, A. L. (2023, 15 diciembre). *Relaciones Públicas en Organismos Representativos*. Mi Espacio. <https://infosol.com.mx/miespacio/relaciones-publicas-en-organismos-representativos/#:~:text=Un%20organismo%20representativo%20es%20una,como%20propiciar%20el%20bienestar%20social>.

VIEP. (n.d.). *Misión y Visión*. Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado. <https://viep.buap.mx/content/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>

ANEXOS

<https://bsu.buap.mx/eKy>

ANEXO 1. Tabla de operacionalización de variables.

ANEXO 2. Instrumento de encuesta aplicado.

ANEXO 3. Documento probatorio de colaboradores de la VIEP.

ANEXO 4. Tablas de resultados de evaluación de los rasgos de Comunicación Interna Responsable por área de la VIEP.

ANEXO 5. Tabla de división de los integrantes de la VIEP por área.

División de los integrantes de la VIEP por área

Área en la que colaboro:	Frecuencia
Centro de Educación Internacional	2
Coordinación de Apoyos Federales	4
Coordinación de Apoyos Institucionales	8
Coordinación de Movilidad y Desarrollo Académico	2
Coordinación de Transversalización de Género	1
Dirección de Planeación y Gestión Académica	3
Dirección General de Divulgación Científica	3
Dirección General de Estudios de Posgrado	5
Dirección General de Investigación	4
Escuela de Desarrollo de Habilidades Científicas y de Innovación	4
Oficina de la Vicerrectoría	5
Total	41